

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Faktory podporující loajalitu ve smíšených manažerských týmech
Factors which improve loyalty in mixed managers' teams

Student: Radomír Mikoláš

Vedoucí bakalářské práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

ve smyslu § 17, odst. f, zákona č. 111/98 Sb. a Studijního a zkušebního řádu pro studium v bakalářských studijních programech Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava, čl. 23 až 26

Jméno studenta: **Radomír Mikoláš**

Studijní obor: **Management**

Název tématu:

Sociální potenciál organizace

Anglický název tématu:

Social Potential of Organization

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í (o s n o v a):

Úvod

1. Charakteristika řešené problematiky
2. Srovnání odlišností stylu managementu v Koreji a České republice
3. Nástin možností řešení zefektivní práce smíšených manažerských týmu

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Přílohy

Rozsah průvodní zprávy: 30 – 40 stran

Rozsah příloh: podle potřeby

Seznam odborné literatury:

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Překl. Kolman, L. Praha: Linde, 2006. 335 s. ISBN 978-80-86131-70-280-86131-70-X.

NOVÝ, I. a kol. *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996 - 143 s. ISBN 80-7169-260-3.

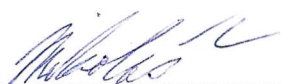
PFEIFER, L.; UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.

PRŮCHA, J. *Interkulturní psychologie*. 2. rozš. vyd. Praha: Portál, 2007. 220 s. ISBN 978-80-7367-280-5.

Vedoucí bakalářské práce: Prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Datum zadání bakalářské práce: 20. listopadu 2007


Datum odevzdání bakalářské práce: 25. dubna 2008


.....
student


.....
vedoucí BP


.....
vedoucí katedry




.....
děkan

V Ostravě dne 20. 11. 2007

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracoval samostatně.

Radomír Mikoláš

V Ostravě dne 25. dubna 2008

Poděkování

Děkuji panu prof. Jiřímu Bláhovi, CSc., vedoucímu bakalářské práce, panu PhDr. Mgr. Jaromíru Radkovskému, MBA, generálnímu manažerovi oddělení lidských zdrojů Hyundai Motor Manufacturing Czech, paní Mgr. Lucii Pejsarové, specialistce oddělení lidských zdrojů, z téže společnosti, za odbornou pomoc.

Obsah

Úvod	1
1. Charakteristika řešení problematiky	2
1.1 Charakteristika společnosti HYUNDAI MOTOR MANUFACTURING CZECH	2
1.1.1 Historie společnosti	2
1.1.2 Hyundai Motor Manufacturing Czech v České republice	4
1.2 Charakteristika řešené problematiky	6
1.2.1 Globalizace a kultura	6
1.2.2 Stručná charakteristika specifík korejské kultury	10
1.2.3 Trendy v managementu a specifické odlišnosti českých a korejských firem	13
1.2.4 Týmová práce a interkulturální aspekty	19
1.3 Metody a techniky řešení problematiky	24
2. Srovnání vlivu odlišných kultur na práci týmů	27
2.1 Vyhodnocovací část	27
2.1.1 První blok: Seznámení se zkoumaným vzorkem zaměstnanců ve společnosti Hyundai Motor Manufacturing Czech	27
2.1.2.1 Část první druhého bloku	28
2.1.2.2 Část druhá druhého bloku	32
2.1.3 Třetí blok otázek	42
2.2 Zjištění korelace mezi spokojeností zaměstnanců a plánem pracovat pro Hyundai	44
3. Nástin možností řešení zefektivní práce smíšených manažerských týmů	46
3. 1 Doporučení k vyhodnocení první části druhého bloku	46
3.2 Doporučení k vyhodnocení druhé části druhého bloku	47
3.3 Doporučení k třetímu bloku vyhodnocení	49
3.4 Souhrnné doporučení	49
Závěr	50
Seznam použité literatury	
Seznam zkratk a symbolů	
Seznam příloh	

Úvod

Bakalářská práce je orientována na aktuální problematiku nového strategického investora v Moravskoslezském kraji - společnost Hyundai. Tento investor a také region se setkávají s novým sociálně-ekonomickým jevem, který probíhá v relativně krátkém čase 2-3 let mezi zahájením stavby a uvedením podniku do provozu. Jde o proces, ve kterém musí být sklouben sociálně-ekonomický potenciál investora a moravskoslezského kraje. Odborný, osobnostní a další potenciál, který nabízí obyvatelstvo regionu, se setkává se zcela odlišnou kulturou, kterou přinášejí manažeři a další zaměstnanci Hyundai ze zahraničí, a především z Koreje. Konfrontace vzájemného se přizpůsobování kultur, zvyklostí, postojů, přístupů, hodnot atd. se zejména projeví v práci smíšených manažerských týmů. Jde o široký záběr složité problematiky. Proto v mé bakalářské práci bude tento široký záběr zúžen na zcela konkrétní cíl.

Cílem bakalářské práce je zanalyzovat faktory podporující loajalitu pracovníků ve smíšených manažerských týmech s ohledem na možné dopady národnostních rozdílů a odlišných kultur na práci těchto týmů.

Bakalářská práce přispěje rovněž k seznámení se s problematikou odlišností v Koreji a ČR. Proto se zaměřím na získání informací o situaci v konkrétních týmech a kolektivech, dále bude provedena analýza a v závěru práce vypracován nástin možností k harmonizaci a zefektivnění práce smíšených manažerských týmů.

1. Charakteristika řešení problematiky

1.1 Charakteristika společnosti HYUNDAI MOTOR MANUFACTURING CZECH

Společnost Hyundai Motors Manufacturing Czech je součástí mezinárodního seskupení firem pod názvem Hyundai, které v roce 2001 tvořilo přes 300 plně samostatných firem na celém světě. Jen v Jižní Koreji tyto společnosti zaměstnávají přes 170 000 lidí. Celé seskupení má velmi široký záběr činností, například výstavby dálnic a jaderných elektráren, obřích námořních lodí, výrobu elektroniky a polovodičů, ale také výrobky ekologického strojírenství či zařízení pro výzkum vesmíru.

Logo společnosti:



Slogan společnosti: *Řídím svůj svět...*

1.1.1 Historie společnosti

Zakladatel společnosti Chung Ju-Yunga (1915-2001) pocházel z chudé rolnické rodiny, po odchodu z vesnice do města a různých výpomocích v roce 1940 založil společnost na opravu automobilů. Díky novému přístupu - rychlým a kvalitním opravám - firma brzy přilákala hodně zákazníků. A právě zásluhou malé, ale vyhlášené autoopravny se mladý podnikatel později tak dobře zapsal u Američanů, kteří pomáhali osvobodovat Koreu od Japonců, že se mu zakázky jen hrnuly. V dubnu 1946 se poprvé objevil na firemním štítě název Hyundai (v korejštině znamená současnost a modernost). Tímto krokem chtěl stále úspěšnější podnikatel zdůraznit, jak mu leží na srdci obnova válkou zničené Koreje. Proto o rok později založil další firmu - Hyundai Engineering and Constructing, která se nejvíce angažovala ve stavebnictví. Tak byly položeny základy skupiny Hyundai.

Za množícími se úspěchy značky Hyundai stál vždy osobně její zakladatel, který si uměl poradit i v nejsložitějších situacích. Američany si získal také tím, že za neuvěřitelně krátkou dobu postavil rezidenci pro generála Eisenhowera. Nové kontakty mu přinesly významné stavební zakázky od americké armády na Aljašce, či na ostrově Guam. Zajímavé a lukrativní objednávky získal Chung Ju-Yung striktním naplňováním hesla, že čas jsou peníze.

Vždy vymyslel netradiční postup, který byl rychlejší a levnější, než nabízela konkurence. Například v Saúdské Arábii mu jeho nápad pomohl přesvědčit zákazníka, aby vybral právě Hyundai k postavení přístavu za miliardu dolarů. Zatímco konkurence obří jeřáby vždy nejdříve vyrobila, potom je rozmontovala, převezla k zákazníkovi a tam je znovu pracně sestavovala, Korejci je přivezli do Arábie vcelku na speciálních plavidlech. Ušetřili tak čas i peníze.

Automobilka Hyundai Motor Company - dnes v povědomí mnohých lidí nejznámější společnost se znakem Hyundai - vznikla v roce 1966. Tehdy se automobily do Koreje dovážely, hlavně z Japonska. V Koreji se v té době prodávalo pouze kolem 30 tisíc nových automobilů ročně. To bylo pro efektivní místní výrobu málo, takže všichni podnikatelé odrazovali od jeho záměru založit automobilku. Při jejím rozjezdu se chtěl Chung Ju-Yung spojit s Fordem, který hledal v Koreji partnera pro montáž svých automobilů. Přes nadějná počáteční jednání k definitivní "smlouvě" nedošlo. Americký partner chtěl ve společné firmě výrazně většinový podíl, což neodpovídalo filozofii tehdy již velmi úspěšného korejského podnikatele. Ten si jako vždy rázně poradil. Vyrazil do Itálie se záměrem přivézt co nejvíce informací a zkušeností a uvidět vše zajímavé - od automobilového designu až po organizaci sériové výroby. A byl mimořádně pozorným žákem, protože již v roce 1976 se na mezinárodním trhu objevil se značkou Hyundai první ryze korejský automobil Pony. Tohoto rychlého výsledku dosáhla společnost Hyundai s pomocí napojení na vládu. Vláda poskytla společnosti na její rozvoj daňové úlevy a vládní dotace.

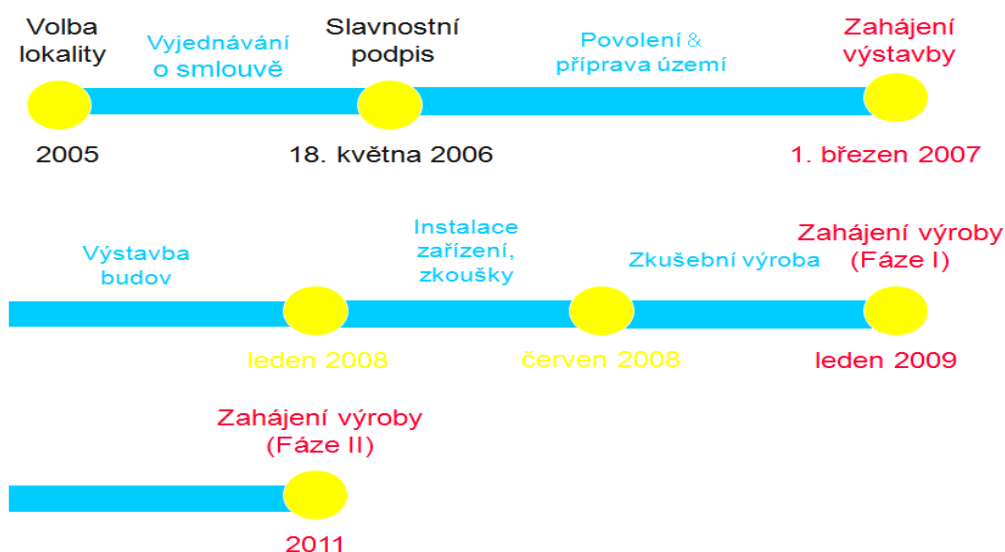
Krátce poté sjel z výrobních pásů automobil Excel, který se jako první jihokorejský automobil výrazně prosadil i v USA. Vzápětí následoval úspěšný "průnik na trh" v Evropě, kde dnes patří největší jihokorejská automobilka z pohledu růstu prodeje k nejúspěšnějším. V současnosti již pracuje samostatná společnost Hyundai Motor Company na naplnění dalšího ambiciózního cíle - v roce 2010 patřit mezi pět největších automobilek světa.

Chung Ju-Yung vždy uměl najít nový a perspektivní druh podnikání, který znamenal další rozvoj skupiny Hyundai. Zářným příkladem je výroba polovodičů, jejichž zvládnutí je ve světě měřítkem průmyslové vyspělosti. Všichni odborníci, včetně vedení skupiny, se k záměru svého šéfa stavěli v roce 1982 odmítavě. Ale Chung Ju-Yung věděl, co dělá. A korejské značce se díky jeho předvídavosti podařilo během následujících deseti let dostat mezi světovou špičku. To se zpětně pozitivně projevuje právě při přípravě výroby součástek nových automobilů (Zdroj: www.hyundai.cz, 11. 11. 2007).

1.1.2 Hyundai Motor Manufacturing Czech v České republice

Společnost Hyundai Motor Manufacturing Czech je nově vznikající podnik na výrobu automobilů, jenž má dosáhnout v několika následujících letech kapacity 300 000 automobilů ročně.

Časový rozvrh projektu



Obr. 1: Časový rozvrh projektu

V dnešní době už zaměstnává významný počet zaměstnanců, které chce především nabírat z Moravskoslezského kraje.

Další informace o realizaci a další charakteristiky závodu jsou uvedené v tabulce.

Tab. 1: Předpokládaná kapacita výroby

	Fáze I	Fáze II
Hromadná výroba	Leden 2009	2011
Kapacita	200.000/rok	300.000/rok (+ 100.000)
Výrobek	Osobní vůz C-1, C-SUV	Osobní vůz C-1, C-SUV, C-MPV
Zaměstnanost	2.766	3.524 (+748)
Celková investice	1 miliarda euro	1,3 miliardy euro (+ 300 mil. €)
Dílčí produkt a objem	Převodovky 600.000/rok	

Zdroj: interní materiály Hyundai Motor Manufacturing Czech

Společnost Hyundai by se ráda stala v blízké době pátou největší automobilkou na světě a pro splnění tohoto cíle je závod v Nošovicích jedním z klíčových úkolů.

Během necelého jednoho roku byly vystavěny všechny výrobní haly a dokonce se rozjela zkušební výroba převodovek, které nebudou vyrábět jenom pro Hyundai Motor Manufacturing, ale i pro automobilku Kia v Žilině.

Velmi dynamický rozvoj firmy Hyundai naznačuje vysoké nároky na zaměstnance společnosti v oblasti výkonnosti, loajality a oddanosti cílům firmy, což do značné míry koresponduje s kulturou národů v Asii.

Domnívám se, že k zvládnutí těchto úkolů bude nejdůležitější poznat informace o sociálním potenciálu organizace. Bude nezbytné provádět rozborů postojů, odpovědnosti, reakcí apod. jednotlivých zaměstnanců společnosti Hyundai Motor Manufacturing Czech

z hlediska kulturních rozdílů a loajality s firmou. Přijímání odpovědnosti za splněný úkol bude zřejmě pro zaměstnance důležitým aspektem úspěchu v Hyundai Motor Manufacturing Czech. Rovněž společnost musí přijímat nezbytná opatření, která odstraní třecí plochy.

Společností Hyundai byl nadefinován významný úkol v oblasti personalistiky. Tímto problémem je dosažení loajality zaměstnanců ke společnosti. Tiskový mluvčí společnosti Hyundai Motor Manufacturing Czech řekl: „Na budoucí zaměstnance máme dva požadavky: chut' pracovat a loajalitu k firmě“¹. Tento problém je významný proto, že existují odlišnosti v pojetí loajality českých a korejských zaměstnanců. Proto také tato bakalářská práce reaguje na nové požadavky na pracovní sílu vyvolané příchodem společnosti Hyundai do Moravskoslezského kraje.

Problematika symbiózy česko-korejského managementu nebyla ještě v České republice publikována. Proto v bakalářské práci budu vycházet z dostupných zahraničních zdrojů, které však nejsou v dostatečné míře k dispozici v českých knihovnách. Dále se budu opírat o konzultace s odborníky z Hyundai Motor Manufacturing Czech, fakulty aj.

1.2 Charakteristika řešené problematiky

1.2.1 Globalizace a kultura

Problém interkulturních vztahů je velmi rozsáhlý, proto se nejprve budu věnovat objasnění některých odborných pojmů. Jde především o pojmy globalizace a kultura.

Globalizace

Globalizaci bychom mohli charakterizovat jako celosvětovou internacionalizaci ekonomik, propojování jejich trhů navzájem. To především díky vzájemnému obchodu se zbožím a službami. U nejvyspělejších zemí nastává nejen volný pohyb zboží a služeb, ale především volný pohyb lidí (nejenom jako turistů, ale především jako pracovního kapitálu) a také kapitálu.²

¹ www.novinky.cz, staženo 6. 3. 2008

² www.wikipedia.org, staženo 13. 10. 2007

Globalizace se výrazně projevila pádem New Yorské burzy v 30. letech 20. století, která postihla většinu vyspělého světa svým celosvětovým působením. Ovšem hlavního růstu síly globalizace si můžeme povšimnout ve 2. polovině 20. století, kdy se ekonomiky vzpamatovaly po 2. světové válce a začaly vznikat nadnárodní podniky. V dnešní době společnosti dosahují, a dokonce i přesahují rozpočet některých států (například Slovenské republiky, České republiky).

Globalizace má zejména za následek tlak na zvyšování produktivity, kvalifikace a na prolínání různých kultur, které se tímto působením mísí v mezinárodních společnostech. Této problematice se věnoval a věnuje Hofstede ve své knize *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Tato kniha je důležitým literárním pramenem pro orientaci obsahu předkládané bakalářské práce.

Kultura

Nynější význam slova kultura se postupem času odvodil z původního latinského slova *cultura*, které znamenalo obdělávání a vzdělávání země. V moderních společenských vědách, zejména v kulturní antropologii, sociologii a sociální psychologii se chápe slovo kultura velmi široce, například jako vnášení lidského ducha a umu do věcí, lidí a vytváření jejich vyššího a lepšího stavu (Nový, 1996).

Kultura může být stručně definována jako relativně integrovaný celek zahrnující lidské chování a jeho výtvoř, a toto chování se řídí v určitém společenství, v procesu interakce vytvořenými vzory (Nový, 1996).

V této bakalářské práci pojem kultura je aplikován konkrétně na podmínky zkoumané společnosti. Především na vnitropodnikovou kulturu a interkulturální aspekty jedinců v mezinárodních celcích, týmech, jde o praktický způsob dobrovolného sdílení různorodých (národnostně i zeměpisně) hodnot, představ a přístupů k reálným situacím.

Podniková kultura je odlišná od kultury ve společnosti, i když z ní v zásadě vychází. Je doplněna o další faktory, jako je například předepsané služební oblečení, kultura vystupování zaměstnanců, firemní etiketa a etika organizace.

Ve střetu manažerských stylů hraje kultura významnou roli, například v odlišném chápání loajality, soupeření, přístupu k práci, kolektivnímu cítění nebo naopak vyzvedávání jedince a další. Tyto postoje a návyky, které byly tvořeny po staletí a v některých kulturách dokonce po tisíciletí, se najednou musí navzájem upravovat během relativně krátké doby, jenž je způsobená spoluprací mezinárodních týmů. Hofstede ve své knize *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*³ z roku 2006 a celoživotní práci vytvořil pět dimenzí podle postojů a charakteristik jednotlivých kultur.

Tyto dimenze jsou:

1. mocenský odstup,
2. vztah k individualismu a kolektivismu,
3. maskulinita a feminita,
4. obava z nejistoty.
5. dlouhodobá a krátkodobá orientace.

Porovnáním těchto dimenzí u jednotlivých kultur se dají odvodit jednotlivé postoje a reakce na konkrétní situace, které nastávají v běžných sociálních kontaktech a procesech řízení. Jde například o motivace zaměstnanců, způsob odměny, postoj jednotlivce ke konkrétním podnětům, událostem a situacím.

Znalost interkulturálních aspektů managementu v týmech a podnicích mezinárodního charakteru je nezbytným předpokladem úspěšného předcházení konfliktním situacím vzniklých z neznalostí.

Klíčovým aspektem vytváření mezinárodní podnikové kultury je zvládnutí globálního, v celistvosti harmonického, personálního řízení v dané společnosti. Některé korporace s celosvětovou působností stanoví základní společné charakteristiky personálního řízení centrálně, jiné nechají volný průchod přizpůsobení organizace a managementu konkrétním podmínkám v daných zemích, a další se snaží vytvořit celosvětový standard s národním podtextem dle původu investora (zejména jde o společnosti historickými kořeny zakotvené v Asii).

³ Hofstede, 2006

Způsob interkulturální harmonizace nebo prosazování národních kulturních zvyklostí v kontaktu s prostředím, kam směřuje investice, resp. kde se buduje nový podnik, výrazně ovlivňuje formování sociálního a lidského potenciálu.

Sociální potenciál

Sociálním či lidským potenciálem se rozumí souhrn potenciálu všech v organizaci zaměstnaných jednotlivců. Sociální potenciál představuje v organizaci ony tušené i netušené lidské síly, které mohou být aktivovány a nasazeny při plnění organizačních úkolů. Tento potenciál má několik různých složek a stránek – vedle fyzické zdatnosti, zdraví a životní síly (elánu) jedince je tvořen zejména jeho znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi, rozumovou úrovní, tvůrčími schopnostmi, odvahou a odhodlaností. (Kaňáková, Mateiciuc) Z tohoto hlediska je lidský potenciál a jeho možnosti posuzován jako jeden z nejvýznamnějších a nejcitlivějších potenciálů v celé organizaci. Kromě sledování jakosti procesů v podniku a jeho výstupů, se musí vytvářet také optimální pracovní vztahy a příjemné pracovní zázemí, které jednoznačně výkonnost pracovníků ovlivňuje.

Moravskoslezský region

Přibližně po roce 2000 začaly v Moravskoslezském kraji silně působit interkulturální faktory, hlavně po vstupu společnosti Hyundai Motor Manufacturing Czech do kulturního prostředí tohoto regionu. Tato společnost navíc přivedla do regionu další své mezinárodní subdodavatele z různých zemí (USA, Španělsko, Japonsko, VB aj.). Musíme si položit otázku. Jsme na tento náhlý zásah do relativně kulturně stabilizovaného prostředí a skok do nové mezinárodně „nesourodé“ kultury připraveni? V této bakalářské práci bude učiněn pokus o nalezení odpovědí na některé, podle mě závažné otázky, a to ve společnosti Hyundai Motor Manufacturing Czech.

1.2.2 Stručná charakteristika specifik korejské kultury⁴

Charakteristika Korejské republiky

Korejská republika se nachází na Korejském poloostrově, strategickém území mezi dvěma asijskými velmocemi, Čínou a Japonskem. Z toho důvodu byla často vystavena mocenskému tlaku těchto států. Přesto se Korejcům dodnes podařilo zachovat si svoji kulturu, jazyk a samostatnost.

V následujícím textu bude charakterizována pouze část Koreje, a to Korejská republika (Jižní Korea):

Státní zřízení: republika

Hlavní město: Soul

Úřední jazyk: korejština

Měna: KRW: 1 Won

Počet obyvatel: přibližně 48 800 000

Jednací jazyk

Jednacím jazykem v J. Koreji je korejština, ale ve styku se západním světem se používá angličtina. Úroveň znalosti angličtiny je různá. U mladších lidí, kteří vystudovali na západě je výborná a u ostatních, kteří studovali v Koreji, je velice dobrá pasivní znalost. Zvyklostí v korejské společnosti je přikyvování hlavou jako potvrzení, že druhou stranu poslouchají a vyjadřují jí tím i druh úcty. Problémem je pochopení v západní kultuře, kdy přikyvování většinou naznačuje souhlas a porozumění. Překvapením bývá, že zejména korejští manažeři mají snahu alespoň pasívně se naučit jazyk hostitelské země, používat ke svým korejským jménům české ekvivalenty (jako Ludvík apod.), což vede často k trapným situacím, když se např. Češi netaktně vyjádří v češtině o svých obchodních partnerech apod.

⁴ Buchtová, Pokorný, 2006, str. 182

Oslovování a tituly

Specifikem je posloupnost jména a příjmení. Oproti našim zvyklostem se jméno skládá nejprve z příjmení a obvykle dvouslabičných křestních jmen. Na rozdíl od České republiky, ženy po svatbě nepřijímají příjmení po manželovi.

V běžném styku se používá pouze pozice ve společnosti (např. ředitel), příjmení a funkce se používá, když jsou dvě osoby na stejné pozici. Podobně jako v anglosaském světě se nepoužívá oslovování akademickými tituly. Výjimkou jsou vyšší akademické tituly (Dr. a Prof.), které jsou prestižní. V Jižní Koreji jsou vysokoškolští profesori považováni mezi pěti nejvýznamnějšími a nejprestižnějšími profesemi.

Vizitky

Vizitky tvoří velmi důležitou roli při seznamování a představování. Pomáhají ujasnit jména jednajících a jejich vzájemná pozice ve společnostech. Běžnou zvyklostí bývá dvou jazyčná korejsko-anglická varianta. Zvláštností je přijímání a dávání vizitek oběma rukama. Je to výraz úcty vůči protistraně. Velká pozornost musí být věnována přijetí vizitky. Je nedůstojné až urážlivé nepřečíst si vizitku po přijetí a pouze si ji založit mezi dokumenty apod.

Vzhled a oblékání

Ve vztahu k osobnímu vzhledu a oblékání jsou Korejci velice konzervativní. Většinou se ve firmách nosí tmavý oblek konzervativního střihu se světlou košilí. Korejci si zakládají na vzhledu tak, že kladou důraz na všechny aspekty včetně vozového parku. Např. na obchodní jednání nebo na přijímací pohovor se doporučuje přijet čistým dopravním prostředkem ve stejné nebo podobné třídě, jakou má protistrana nebo na jak váženou pozici se osoba hlásí. Někdy se i při nevlastnění automobilu doporučuje si dopravní prostředek v dané třídě vypůjčit.

Zvyklosti obchodního jednání

Korejci mají značně odlišný způsob uvažování než Češi. Prvním aspektem rozdílu je postoj k ženám v korejské kultuře na některých pracovních pozicích. Ve společnosti mají složitější situaci při prosazování se na vyšší posty. Pokud se ovšem na významnou pozici prosadí, dostává se jim stejné úcty jako mužům.

Doporučuje se pro obchodní jednání si vzít horšího tlumočníka - muže, než výbornou tlumočnici. Podmínkou nutnou pro úspěch jednání je, že na druhé straně jednacího stolu je muž. Odlišná situace nastává, když ve vrcholné funkci zahraniční firmy nebo starostkou obce je žena. V tomto případě ji korejští obchodní partneři zcela uznávají.

U obchodního jednání se doporučuje dochvilnost partnerů. Také je doporučeno si před schůzkou ověřit její konání. Při obchodním jednání se musíme připravit na pozvolný průběh. Nelze předpokládat uzavření dohody při prvním jednání, jelikož důležité je z korejské strany poznat svého obchodního partnera a navázat vztahy. Nejprve se začínají na schůzce probírat osobní věci, a poté se přistupuje k samotnému obchodu. Korejci kladou důraz i na osobní charakter člověka. Neuzavírají obchod s někým, kdo se jim profesně nelíbí.

Obchodní jednání je velice tvrdé a férové. Naproti logickému rozhodování je u korejské strany používáno spíše intuitivní rozhodování. Jako závazné se vnímá pouze vyjádření nejvýše postaveného představitele organizace zúčastněného při jednání. V Koreji se dbá na hierarchii jednajících osob. Není vhodné během jednání se přímo obrátit na podřízeného. Toto privilegium udělovat slovo má nejvýše postavený v korejské delegaci. Korejci se také vyhýbají jasnému vyslovení odmítnutí. Většinou se můžeme setkat s vyjádřením o odložení věci na příští jednání, které někdy také nemusí přijít. Při vyjednávání musíme být zároveň velice flexibilní. Dále se také doporučuje bonusová politika, což mají Korejci velice rádi. Ve smyslu něco si od nás koupíte a něco k tomu dostanete jako bonus zdarma.

Znalci korejské kultury neopomenout důrazně upozornit na absolutní prohřešek při jednání. Tímto prohřeškem je smrkání nebo provádění očisty nosu. Tyto činnosti jsou pro Korejce chápány jako vysoce nevhodné, jelikož jsou pokládány jako činnosti osobní hygieny. Tedy na veřejnosti nepřípustné.

Zejména po 2. světové válce začala se Evropa, USA a další země intenzivně seznamovat se se specifickými rysy korejské kultury. V tomto období začaly korejské firmy postupně pronikat do celého světa. Typickým příkladem může být společnost Hyundai se svými podniky, který působí na celém světě v široké škále oborů a činností (viz. kapitola [1.1 Charakteristika společnosti Hyundai Motor Manufacturing Czech](#))

1.2.3 Trendy v managamentu a specifické odlišnosti českých a korejských firem

Charakteristiky konce 20. století a počátek 21. století

Dříve než se budeme věnovat česko-korejským odlišnostem v managementu, je nutné naznačit globální trendy, protože objektivně ovlivňují jak český, tak korejský management. Na prvý pohled to není zřejmé, ale svět na přelomu tisíciletí zažívá velice důležité změny. Nejde jen o vzájemné soupeření USA a EU, které se snaží nastolit nový standard nejen ekonomický, ale i v oblasti kvality života atd. Důsledně se začíná vnímat otázka životního prostředí a jeho udržení a zlepšení. V těchto otázka EU nastoluje nové celosvětové standardy, které se snaží prosazovat celosvětově. Toho se ovšem obávají největší znečišťovatelé, jako jsou především Čína a USA. Hlavní jejich obavou je přesvědčení, že zpomalí ekonomický růst (Český rozhlas 1, červen 2007).

Nabízí se však otázka, zda právě naopak nový pohled na tuto problematiku pozitivně neprospěje samotné ekonomice a novému postoji k řízení nejen v otázkách výroby, ale i v oblasti rozvoje lidských zdrojů atd. Vždyť zaměstnanec, který pracuje v příjemných pracovních podmínkách, pravděpodobně bude prokazovat větší ochotu a loajalitu zůstat po dlouhou dobu pracovníkem dané společnosti. A v tomto bodu je základní rozdíl mezi korejskými a kupříkladu anglosaskými korporacemi. Korejci jednoznačně preferují pozitivní vztah k přírodě, soudržnost pracovního kolektivu, loajalitu a dlouhodobý pozitivní vztah k firmě (Zdroj: Exkurze ve společnosti Kia Motors Slovakia, 2007).

Výše naznačené rozdíly musíme chápat v kontextu s novým pojetím podnikové ekonomiky a managementu. Porovnání trendů 20. a 21. století přináší Kiernan (1998, s. 20) a Mikoláš (2006, s. 141).

Tab. 2: Porovnání odlišností 20. a 21. století v podnikání a managementu

20. století	21. století
Stabilita, předvídatelnost	<i>Vzájemně nesouvisející změny, neustálé zdokonalování</i>
Velikost a rozsah	<i>Rychlost a schopnost reagovat</i>
Řízení a kontrola shora dolů	<i>Rozložení sil, účast všech na vedení podniku</i>
Organizační struktura	<i>Virtuální organizace, neustálá proměnlivost</i>
Kontrola pomocí pravidel a hierarchie	<i>Kontrola prostřednictvím vize a hodnot</i>
Přísně střežené informace	<i>Sdílené informace</i>
Racionální, kvantitativní analýzy	<i>Tvořivost, intuice</i>
Potřeba jistot	<i>Tolerance nejasností</i>
Reaktivní jednání, vyhýbání se rizikům	<i>Proaktivní přístup, podnikavost</i>
Zaměření na postupy	<i>Zaměření na výsledky</i>
Nezávislost a autonomie podniků	<i>Interdependence, strategická a jiná spojení</i>
Vertikální integrace	<i>Virtuální integrace</i>
Zaměření na národní orientaci	<i>Zaměření na konkurenční prostředí</i>
Konkurenční výhoda	<i>Výhoda spolupráce</i>
Zaměření na vnitřní organizaci	<i>Mezinárodní orientace, transnacionalizace</i>
Udržitelná konkurenční výhoda	<i>Hyperkonkurence, neustále hledání nových výhod</i>
Soutěž o současné trhy	<i>Soutěž o budoucí trhy</i>
Konkurence na trhu zboží a služeb	<i>Konkurence potenciálů</i>
Marketingová filozofie „market place“	<i>Marketingová filozofie „market space“</i>
Podnikání v reálném čase a prostoru	<i>Prostor měřen astronomickým časem</i>

(Zdroj: Mikoláš, 2006, s. 141)

Z tabulky vyplývá, že některé trendy 21. století jsou bližší evropské kultuře, jiné asijské. Kupříkladu trend *Rozložení sil, účast všech na vedení podniku* může se dostat do konfliktu s tradicemi uchovávanými Korejci, kteří ctí autoritu nadřízených a starších. Další specifika, která mohou mít odlišné projevy celosvětových trendů v managementu a v multinationálních manažerských týmech, jsou rozvedena v následujících odstavcích.

Specifika českých a korejských manažerů

Specifika českých manažerů

Český management se z historického hlediska začal vyvíjet po vzniku 1. republiky, kdy byl kladen veliký důraz na češství a typické české vlastnosti, kterými jsou pracovitost, tvořivost, vynalézavost, snaha o taková zlepšení, která usnadní náročnost práce, a také o aplikování rakouského a německého vlivu, jež si klade za důraz preciznost, řád, disciplínu a v neposlední řadě i administrativu až možná někdy byrokratickou. Také jsme byli zasaženi proudem a výraznou orientací na USA, která byla synonymem pokroku a rozvoje (Nový, 2006). Nejedna z významných českých úspěšných podnikatelů jel do USA na zkušenou.

Již na začátku 20. století čeští podnikatelé začali si ve svých vznikajících imperiích vytvářet vlastní firemní kulturu, která později začala vstřebávat interkulturální vlivy. Vzorným příkladem nám může být obuvnická velmoc ve 20. století Baťa. Tomáš Baťa měl na vytváření firemní kultury jednoznačný přístup, ale přitom velice direktivní. Měl heslo: „Demokracie končí za branou mého závodu“, které bylo na tehdejší poměry velice prozíravé, jelikož tím tlumil nepokoje, které by mohly nastat v samotném začátku.

Opětovné formování českého managementu se začalo postupně utvářet opět po roce 1989, který opět umožnil samostatné řízení každé firmy nezávislé na ústředním plánování. Základním nedostatek manažerů na začátku 90. let bylo podcenění lidského faktoru, který byl navyklý čtyřicet let na jiný systém a podcenění budování firemní kultury. Dalšími problémy byly necitelné aplikace zahraničních metodik a koncepcí a naprostá likvidace kvalitních postupů, které již byly uvnitř organizace otestované i vypilované.

Charakteristiky české manažerské společnosti popsal holandský odborník na interkulturální vztahy v managementu Hofstede.

Tab. 3: Hodnoty indexů interkulturálních rozdílů pro ČR⁵

Index	Hodnota
Mocenský odstup (PDI)	57
Individualismus/Kolektivismus (IDV)	58
Maskulinita/Feminita (MAS)	57
Obava z nejistoty (UAI)	74
Dlouhodobá/Krátkodobá orientace (LOT)	13

(Zdroj: Hofstede, 2006)

Specifika korejských manažerů

Korejský management, jakož i korejská kultura jsou silně spjatý konfucianismem. To znamená, že zásady konfucianismu jsou uplatňovány i v řízení společnosti. Zásady korejského managementu:

1. *práce je založena na zásadách konfucianismu*⁶
2. vytvářet harmonii pracovníků z různých tříd
3. klade se důraz na loajalitu a úctu ke starším a výše postaveným v rámci firemní hierarchie
4. individualismus je podřízen práci pro kolektiv
5. autoritativní styl řízení, rozhodnutí vždy dělá prezident společnosti nebo vlastník, a ta následně jsou pro ostatní závazná bez další diskuze
6. společnosti jsou zásadně řízeny majiteli společností a jejich rodinní příslušníci jsou většinou členy správní rady (včetně společnosti kupř. Samsung a Hyundai)
7. odměňuje se podle délky práce ve společnosti a zásluh
8. úzce jsou propojené vztahy mezi vládou a obchodem (dnes už méně)
9. pozice prezidenta společnosti se dědí z otce na nejstaršího syna, protože je tím dosažena větší efektivita, loajalita a hierarchie v rodině
10. management dává také při zaměstnávání do souvislosti sociální vazby založené na vztazích k rodině, rodnému městu, také škola dává předpoklad k úrovni vztahu ke společnosti

⁵ Viz: Obecné vysvětlení k tabulkám č. 3 a 4

⁶ Konfucianismu vysvětlen v příloze 4

11. striktní je v korejských organizacích vysoký stupeň centralizace a formalizace manažerských praktik
12. úspěšný začátek kariéry Korejce záleží nejvíce na univerzitě, na které vystudoval. Podle prestiže university jsou přidělovány i nástupní pozice ve společnosti. Platí zde přímá úměra mezi prestiží univerzity a budoucí pozicí v organizaci.

(Zdroj: books.google.com – Humam ressource management in developing countries, staženo 9.3.2008)

Uvedených dvanáct charakteristických zásad korejského managementu předurčuje styl, metody a techniky managementu v korejských podnicích. Korejský management je na jednu stranu velice konzervativní, ale na druhou stranu je zastáncem inovačních pokroků. Využívání nejmodernějších technologií, které jsou možné. Striktní je v Koreji dodržování hierarchie, úcty k nadřízeným, dodržování pracovních vztahů, maximální plánování, a to s přesností na kusy několik let dopředu. Například podřízený si nedovolí odejít z práce dříve, než jeho vedoucí. Je to projev úcty k nadřízenému. Dalším aspektem je nebránění se pokroku a využívání nejmodernějších technologií, důraz na ekologii a úcta k přírodě (ve vyspělých společnostech). Příkladem mohou být například čističky odpadních vod, v jejichž výpustích se mohou chovat pstruzi (právě taková má být instalovaná v závodě Hyundai Nošovice) nebo 100 Mb připojení k internetu do každé domácnosti. I díky tomuto skloubení tradic s inovacemi jsou Korejci schopni řídit nadnárodní společnosti, které jsou rozloženy jak vertikálně, tak horizontálně ve všech oborech s nadnárodní působností.

Tab. 4: Hodnoty indexů interkulturálních rozdílů pro Koreu⁷

Index	Hodnota
Mocenský odstup (PDI)	60
Individualismus/Kolektivismus (IDV)	18
Maskulinita/Femininita (MAS)	39
Obava z nejistoty (UAI)	85
Dlouhodobá/Krátkodobá orientace (LOT)	75

(Zdroj: Hofstede, 2006)

⁷ Viz: Obecné vysvětlení k tabulkám č. 3 a 4

V Korejské republice se uplatňuje standardní politika zaměstnanosti dle ILO (Mezinárodní organizace práce). Standardní pracovní doba v Koreji je 44 hodin, 8 hodin denně a ve většině organizací se pracuje i v sobotu dopoledne (postupně se opouští od pracovních sobot). Mzda se ve většině pracovních poměrů vyplácí jednou za měsíc. Například organizace na podporu malého a středního podnikání byla v Koreji založena už v roce 1961 aktem Small and Medium Business Cooperative Act a v roce 1962 vznikla samotná organizace Korea Federation of Small and Medium Business, která působí podobně, jako naše Hospodářská komora České republiky. Přitom v Koreji v dnešní době je 95% všech společností evidováno jako akciové společnosti nebo jako sdružení společností (corporation).

Obecné vysvětlení k tabulkám č. 3 a 4:

Mocenský odstup:

- jedná se o stupně míry, jakou je chápána, akceptovaná a očekávaná v hierarchii vztahů moc mezi lidmi a rozdělena nerovným způsobem.

0 = malý mocenský odstup, 100 = velký mocenský odstup

Individualismus/Kolektivismus

- tento ukazatel se snaží rozdělit skupiny na individualistické a kolektivní. Základem je vštěpování tradic a kulturní prostředí, které má vytvářet individualistické, či kolektivní společenství. U kolektivismu mohou lidé takto vyvinutých národů pociťovat zaručenou ochranu, která je ovšem vyvážena značnou loajalitou. Příkladem mohou být asijské národy.

0 = silně kolektivistická kultura, 100 silně individualistická kultura

Maskulinita/Femininita

V maskulinních národech jsou rodové role silně odlišné. Předpokladem u mužské populace jsou asertivita, houževnatost, přísnost, orientace na výkon, materiální hodnoty a úspěch. U žen zase naopak se předpokládá umírněnost, solidarita, péče, zájem o kvalitu a kulturnost života. Na rozdíl od femininní společnosti, kde se vzájemné role překrývají. Od obou pohlaví se předpokládá umírněnost, solidarita, péče, zájem o kvalitu a kulturnost života.

0 = silně femininní kultura, 100 = silně maskulinní kultura

Obava z nejistoty

Jedná se o vyjádření hodnoty, jak se lidé jednotlivých institucí v dané společnosti cítí být ohrožení nejistými, neznámými, nepřehlednými a nejednoznačnými situacemi.

0 = malá obava z nejistoty, 100 = vysoká obava z nejistoty

Dlouhodobá/krátkodobá orientace

Dlouhodobá orientace se vytváří především u národů, ve kterých jsou prosazovány hodnoty zaměřené na budoucí odměny – můžeme si uvést vlastnosti, jako jsou vytrvalost, šetrnost a hospodárnost. U krátkodobě orientované společnosti se klade důraz především na hodnoty související s přítomností a minulostí - příkladem jsou hodnoty jako respekt vůči tradicím, zachování vlastní „tváře“ a plnění sociálních povinností.

0 = velmi krátkodobá orientace, 100 = velmi dlouhodobá orientace.

(Zdroj: Hofstede, 2006)

1.2.4 Týmová práce a interkulturální aspekty

Týmová práce, loajalita a spokojenost zaměstnanců

Týmová práce

Týmovou práci můžeme chápat jako vynakládání úsilí, znalostí, zkušeností a všech podnětů, které vkládají jednotliví členové seskupení (týmu) v zájmu dosažení určitého cíle, a to při potlačení určitých individuálních cílů v zájmu celku.

Slovo tým znamená v původním staroanglickém termínu "spřežení, potah". V přeneseném smyslu týmem rozumíme sportovní mužstvo. V obou případech působí jejich složky (koně či hráči) jako celek a plní společný cíl. Slovo tým naznačuje, že tu jde o přesah jednotlivce, že tým je víc než jedinec (Wisteon - Autopal, s.r.o.).

Loajalita

Loajalitu je možné definovat z různých hledisek. Například jednou z definic může být definice z Universum: všeobecné encyklopedie (Odeon): *loajalita* je oddanost, věrnost vůči osobnímu nebo neosobnímu útvaru (stát, národ, úřad); spočívá v určitém vnitřním souhlasu s předmětem, k němuž je vázán (na rozdíl od konformity, která spočívá ve vnějškové poslušnosti).

Jedním z velkých rozdílů mezi českou podnikovou kulturou a asijskou, především japonskou a korejskou, je vysoký stupeň loajality ke společnosti, ve které pracují. Většina pracovníků za celý svůj život nezmění společnost, ve které jsou zaměstnáni, a ta se stává pro ně až určitým druhem rodiny. Na rozdíl od extrémního příkladu USA, kde v průměru mladí pracovníci do 30 let vystřídají někdy i dvě desítky zaměstnání.

Chápání loajality Korejci⁸

Pro Korejce je loajalita přirozená věc, kterou neřeší, je samozřejmá k zaměstnání, v přátelství, ve školní skupině. Důležitý je pro ně pocit, že někam patří. Loajalita je míra času strávena na pracovišti. Pro Korejce je práce hlavní životní aktivita. V práci nabývají pocit seberealizace. Úspěchy společnosti berou hodně osobně. Žijí ve své práci (12-14 hodin denně).

Vazba mezi loajalitou a spokojeností zaměstnanců

Přesto, že přímá vazba mezi spokojeností a loajalitou zaměstnanců není přímo v odborných pramenech o managementu výslovně zmiňována, rád bych použil analogii s marketingovou metodou CSR (tzv. vztahový marketing). Dle serveru ipodnikatel.cz v článku Společenská odpovědnost firmy ze dne 17. 7. 2007 je uvedeno, že kvalitně zpracovaný CSR program pomáhá zvyšovat spokojenost a loajalitu zaměstnanců. Z toho se dá usuzovat vzájemná souvislost mezi loajalitou a spokojeností.

⁸ Interní zdroj Hyundai Motor Manufacturing Czech: Lucie Pejsarová, koreanistka - specialista oddělení lidských zdrojů

V knize Efektivní vzdělávání zaměstnanců od Toffera a Višňovského (Grada, 1996, str. 50) se v dynamických a progresivních podnicích doporučuje jednou do roka měřit spokojenost zaměstnanců například za pomoci vhodného dotazníku nebo strukturovaného rozhovoru.

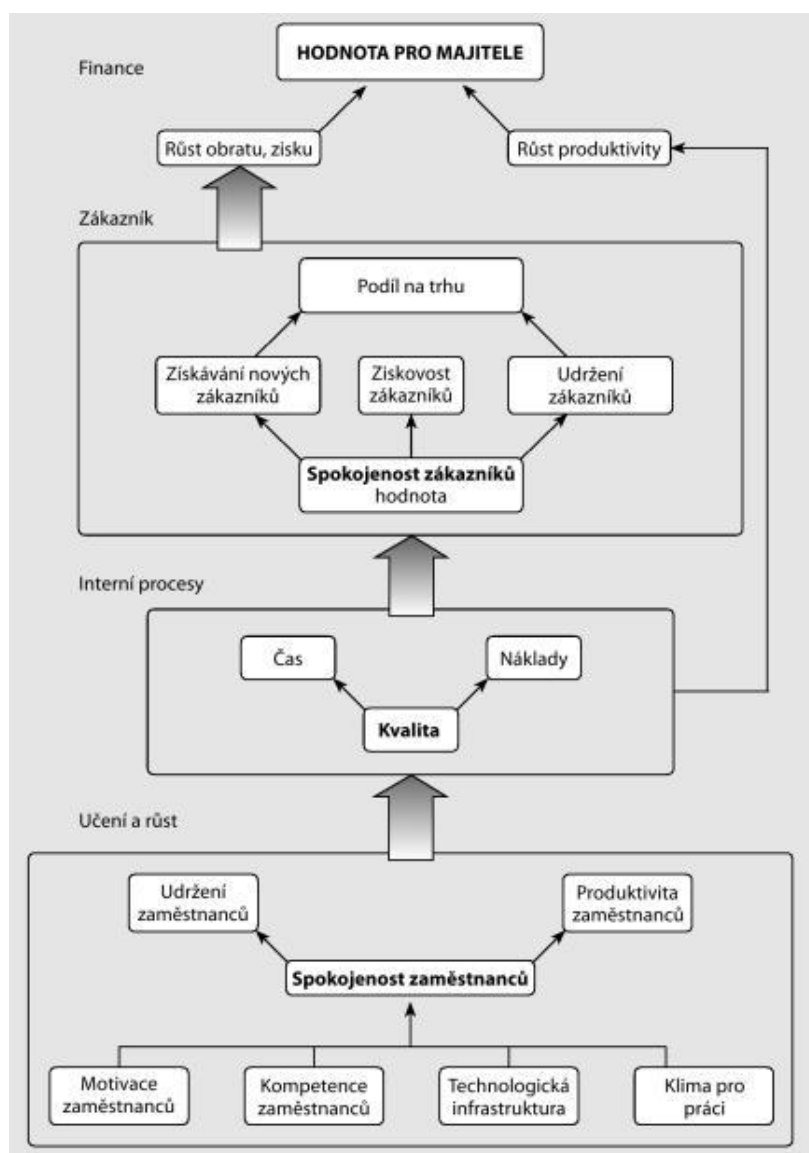
Dotazník se může týkat oblastí, kterými jsou:

- ztotožnění se s rozhodnutími managementu a loajalita k podniku,
- přesvědčení o tom, že vykonávám smysluplnou práci,
- přístup k informacím umožňujícím kvalitní výkon práce,
- aktivní podpora týmové práce, tvořivosti a iniciativy,
- pomoc a podpora od nadřízených,
- celková spokojenost s podnikem.

Cílem měření spokojenosti je udržení těch zaměstnanců, kteří jsou pro podnik strategičtí z hlediska znalostí know-how. Stálí a loajální zaměstnanci jsou nositeli hodnot a udržovateli kultury podniku, znalostí, poznání procesů a vnímavosti k potřebám zákazníků.⁹

⁹ <http://books.google.com/books?id=v8c2uRiDM0UC&printsec=frontcover&hl=cs#PPA50,M1>,

staženo



Obr. 2: Vliv spokojenosti zaměstnanců na podnik a jeho okolí¹⁰

Na tomto obrázku můžeme zřetelně pozorovat, jaký význam v podniku má spokojený zaměstnanec pro celý podnik i jeho okolí. Výsledkem spokojeného zaměstnance je i jeho následná loajalita ke společnosti.

¹⁰ <http://books.google.com/books?id=v8c2uRiDM0UC&printsec=frontcover&hl=cs#PPA48,M1>,

staženo

Interkulturální rozdíly

Interkulturální rozdíly jsou difference vzniklé rozdílným chápáním, výchovou, hodnotami a dalšími prvky, které vznikají mezi dvěma kulturami.

Mezi hlavní rozdíly mezi českou a korejskou kulturou v oblasti pracovního poměru patří:

1. **Chápání pracovní doby.** Běžnou zvyklostí v českých firmách je, že vedoucí pracovníci zůstávají v práci déle než zaměstnanci. Korejským zvykem naopak je, že první odchází vedoucí, a poté až zaměstnanci.
2. **Hierarchická struktura.** V korejských firmách je jasně dáno, že nejvyšší rozhodnutí má vždy ředitel, platí zde jasný direktivní styl.
3. **Úcta k nadřízeným.** V korejském rozvržení první akce je vždy na výše postaveném činiteli.
4. **Plánování.** Korejskou zvyklostí je zásadní dlouhodobé plánování a maximální úsilí tento plán dodržet.
5. **Dlouhodobé vztahy.** Pokud se ve společném podnikání korejským podnikatelům jejich partneři osvědčí, využívají jejich služby po celém světě. Příkladem mohou být subdodavatelé společnosti Hyundai, kteří jsou pro jejich výrobní závody stejní ve většině případů na celém světě.
6. **Navazování přátelství na pracovišti a společné trávení času mimo pracovní dobu.** Zvykem v korejských podnicích je, že podnik a jeho zaměstnanci vytváří atmosféru jakoby „rodiny“, kdy tito lidé společně tráví volné chvíle i se svými rodinnými příslušníky na akcích pod záštitou společnosti.
7. **Oddanost a loajalita firmě.** Na rozdíl od českých podniků, je v Koreji vyplácena pouze základní mzda za práci. Má zde vliv specifické rozložení společnosti, ve kterém se velice málo objevuje střední vrstva a postup z chudých poměrů na lepší pozici je velice obtížný. Proto jsou zde lidé vděční za práci v základní mzdě. Pracovníci jsou odměňováni společností například za to, že nejsou v daném měsíci nemocní. Za této situace se vytváří oddanost a loajalita ke společnosti, která není závislá pouze na výši výdělků, jako u nás, ale tím, že mohou pracovat a postupně se propracovávat na vyšší pozice.

Rozdílů mezi českou a korejskou společností je velice mnoho (například: pospívání na pracovišti, forma versus obsah, rychlost na úkor kvality,...), ale s ohledem na rozsah bakalářské práce nemohu se dalším problémům věnovat.

1.3 Metody a techniky řešení problematiky

Východiska

Na základě studia pramenů a seznámení se s potřebami podniku lze odvodit následující rámec pro vlastní praktické řešení problematiky.

- 1) Nutno s ohledem na požadavky podniku zúžit šíři řešení problematiky na zkoumání loajality zaměstnanců s ohledem na jejich národní kulturu.
- 2) V dostupné české a anglicky psané literatuře existuje velmi málo publikací mapujících problematiku loajality k firmě. Zcela nedostatečné literární zdroje jsou v oblasti problematiky loajality interkulturních týmů tvořených korejskými a evropskými pracovníky, což výrazně ovlivňuje výběr metod a technik řešení zadané problematiky.
- 3) Vedle popisu, srovnání, klasifikace, analýzy, nutno v práci uplatnit indukci a dedukci, analogií, dotazování včetně dotazníku, syntézu statistické a grafické metody.
- 4) Rozhodující pro získání dostatku informací z podniku je nutno vypracovat vhodný dotazník pro zaměstnance podniku v českém a anglickém jazyce. Zásady tvorby dotazníku jsou převzaty z přednášek a studijních materiálů k předmětu Člověk a organizace (autorkou materiálu k tvorbě dotazníku je PhDr. Kaňáková). Stručný výklad zásad tvorby dotazníků je uveden v příloze 1.
- 5) Vyhodnocení získaných dat se opírá o statistické metody, které jsou popsány v příloze 5.

Tvorba dotazníku

Specifický charakter předmětu řešení vyžaduje tvorbu dotazníku, která odráží zcela odlišný přístup korejských manažerů k vnějším faktorům (dotazování z vnějšího prostředí působí jako cizorodý prvek).

Dalším omezením tvorby dotazníku je, že neexistuje vhodný vzor v dostupných pramenech zahrnující loajalitu pracovníků z různých kulturních prostředí, proto musela být použita metoda analogie. Řadu inspirací k tvorbě dotazníku poskytli specialisté na personální oblast v podniku a některé marketingové metody (jako CSR) zaměřené na vztahový marketing a loajalitu klienta (Storbacka, Lehtinen, 2002).

Dotazník sleduje stěžejní cíl, a to prokázat či vyvrátit hypotézu, že míra loajality ke korejskému podniku je závislá na *kulturním prostředí, z kterého vzešel (asijský, evropský) respondent*. Dílčím cílem dotazníku je nástin základních disparit multikulturních týmů (povětšinou česko-korejských).

Dotazník je rozdělen v souladu s teoretickými požadavky do tří bloků otázek:

Prvý blok: otázky č. 1 – 5 slouží k identifikaci respondenta (dotazník je anonymní) s ohledem na požadavky statistického rozdělení odpovědí a ve vazbě na stanoviska, která prezentuje korejský zaměstnavatel.

Druhý blok: otázky č. 6 – 21 jsou sestaveny na základě předvýzkumu provedeného se specialisty podniku a ostatních zdrojů (přednášky korejských expertů, konzultace s Korejci, exkurze v Kia Motors Slovakia, literární prameny).

Otázky otevřené nebo zastřené, přímo nebo nepřímo postihují požadavky korejského zaměstnavatele o „vhodném“ (loajálním a pracovitým) zaměstnanci.

Část první z druhého bloku zahrnuje otázky č. 6 a 7, které jsou postaveny na odpovědích ve škále 1-6. Obvyklá škála (klasifikace) se používá 1-5 (např. ve škole). Aby se vyhnulo odpovědím „průměrný“, tedy 3, upravují mnozí autoři (Kašík, 1996, str. 124; aj.) stupňové škály na sudý počet možností odpovědí.

Část druhá druhého bloku (č. 8 – 21) je použitý binární princip (buď, nebo, respektive ano, ne), která na základě předvýzkumu staví do protikladu korejskou kulturu se středoevropskou (respektive českou). Cílem otázek je dosáhnout dostatečnou četnost odpovědí pro vytipování národních rozdílů v odpovědích mezi korejskými a ostatními respondenty.

Třetí blok zahrnuje otázky č. 22 a 23, které nepřímo zhodnocují vztah zaměstnance k jeho „zázemí“ s ohledem na požadavky zaměstnavatele (například žít spořádaným rodinným životem, nebýt nemocen, aj.).

Metodika dotazování a vyhodnocení dat

- 1) Dotazník v pracovní verzi bude verifikován speciality podniku.
- 2) Sestavení dotazníku bude schváleno korejským vedením společnosti v anglické verzi.
- 3) Následuje dotazování na vzorku respondentů, který schválí vedení společnosti. Bude přihlíženo k poměrnému zastoupení korejských a ostatních (zejména českých) respondentů.
- 4) Zpracování dat bude provedeno statistickými metodami.
- 5) Na základě získaných poznatků bude navrženo doporučení k zefektivnění práce multinárodních týmů.

2. Srovnání vlivu odlišných kultur na práci týmů

V souladu s cílem bakalářské práce byl proveden průzkum a analýza faktorů podporujících loajalitu pracovníků ve smíšených manažerských týmech s ohledem na možné dopady národnostních rozdílů a odlišných kultur na práci těchto týmů.

Na základě předběžného výzkumu provedeného formou rozhovorů s experty personálního oddělení společnosti Hyundai vyplynulo, že výše uvedené faktory (loajalita, kulturní vlivy, atd.) jsou stěžejní pro zkoumání a srovnávání odlišností stylu managementu v Koreji a České republice. Z uvedeného důvodu byl záběr bakalářské práce a vlastní analýza zúženy na problematiku zkoumání multikulturálních faktorů ovlivňující práci a styl řízení ve společnosti Hyundai.

2.1 Vyhodnocovací část

Otázky z dotazníku budou vyhodnoceny v blocích dle strany 25 v mé bakalářské práci. Odpovědi na vybrané otázky nebudou vyhodnocovány v této části, protože jsou použity pro souhrnné vyhodnocení v závěru kapitoly.

2.1.1 První blok: Seznámení se zkoumaným vzorkem zaměstnanců ve společnosti Hyundai Motor Manufacturing Czech

První blok otázek tvoří otázky č. 1 – 5. Tyto otázky sloužily k identifikaci respondentů.

Ve společnosti Hyundai Motor Manufacturing Czech jsem provedl dotazníkové šetření dne 28. 3. 2008. Celkem bylo rozdáno 46 dotazníků v anglické a české verzi. Korejským pracovníkům bylo rozdáno 22 dotazníků a českým pracovníkům 24 dotazníků. Celkem bylo vráceno 34 dotazníků, z toho 21 odevzdali Češi a 13 Korejci. Celková návratnost byla 73,91 %, u Čechů činila návratnost 87,5 % a u Korejců 58,09 %.

Skladba dotazovaných:

Češi odpovídali podle věkových skupin v rozložení 18 až 55 let a v profesním složení asistent, junior specialista, specialista, senior operátor (technický pracovník), manažer.

V českém souboru bylo 6 žen a 15 mužů.

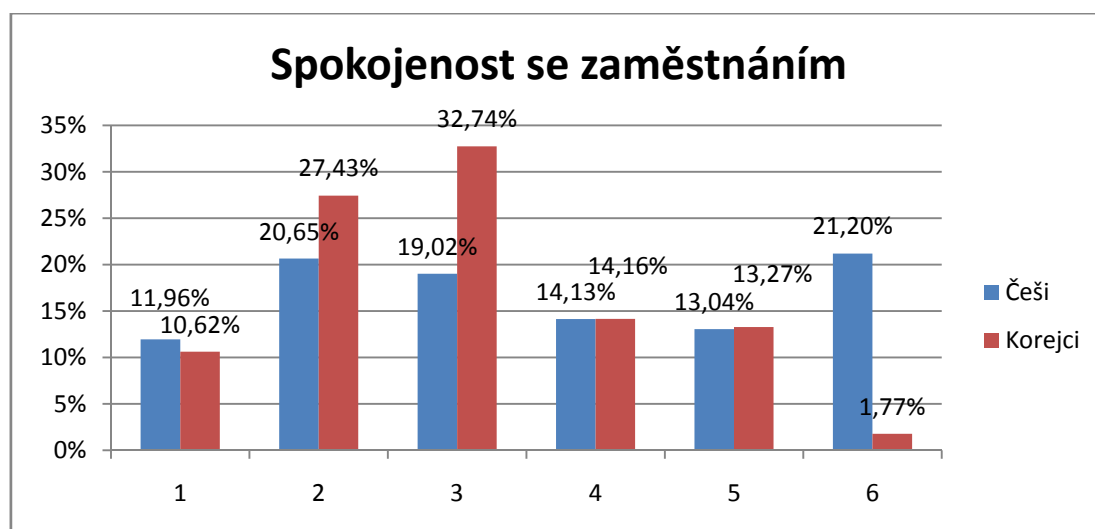
Korejci odpovídali podle věkových skupin v rozložení 18 až 55 let a v profesním složení junior specialista, specialista, konsultant, manager, generální manager. Korejský soubor byl zastoupen 2 ženami a 11 muži.

2.1.2.1 Část první druhého bloku

Část první druhého bloku zahrnuje otázky 6 a 7 zaměřené na spokojenost se svou prací, profesní a kariérní růst a hrdost na svou práci a společnost. Hodnocení je prováděno šestistupňovou škálou, kde 1 znamená, jsem spokojen, a 6 nejsem spokojen apod.

Spokojenost se svou prací

Posuzování spokojenosti se svou prací bylo zjišťováno v otázce 6 mezi Korejci a Čechy. V této otázce se předpokládaly difference v chápání některých různých zvyklostí v obou kulturách výkonu a řízení práce.



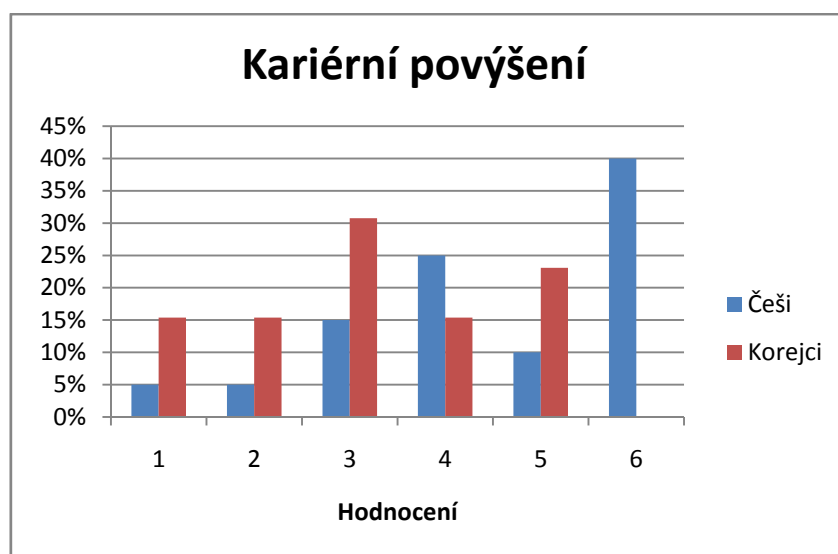
Obr. 3: Spokojenost se zaměstnáním

Spokojenost se svým zaměstnáním 51,63 % dotázaných Čechů a 70,79 % Korejců hodnotilo jako příznivou (škála 1-3). Velkým problémem se jeví 21,20 % Čechů, kteří jsou se svou prací přímo nespokojeni.

V případě, když se na tento problém podíváme detailněji, pak zjistíme, že nespokojenost je vyvolána omezenou možností platového povýšení, kariérním povýšením, malou flexibilitou pracovní doby. Mírně se projevuje nespokojenost s pracovními podmínkami. Pracovní podmínky by měly být vyřešeny přesídlením ředitelství z provizorního sídla Hrabové do Nošovic.

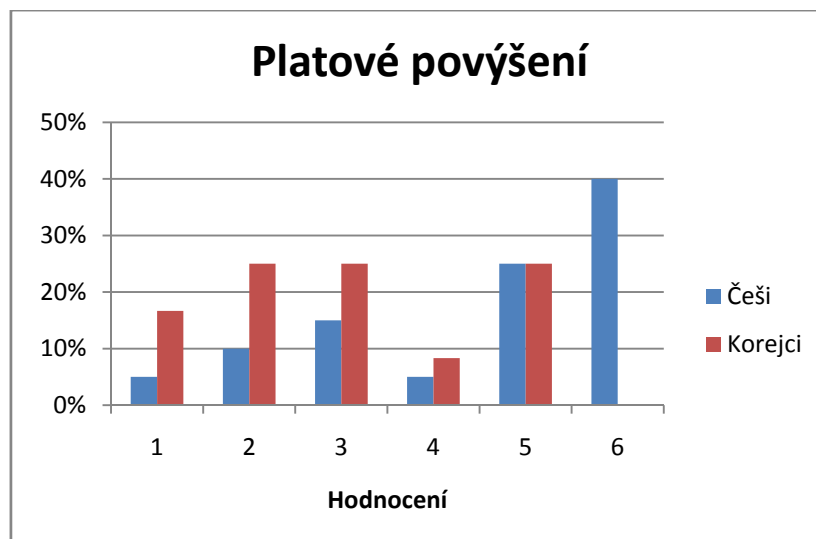
Kariérní a platové povýšení

Nespokojenost s kariérním a platovým povýšením, viz následující grafy, může být způsobená rozdílnými postoji plynoucími z rozdílnosti korejské a české kultury.



Obr. 4: Kariérní povýšení

V asijských společnostech je typické, že kariérní růst ve společnosti je vázán na odpracovanou dobu pro tuto společnost. V Hyundai se postupuje v kariérním žebříčku co 4 odpracované roky pro společnost. Ve výjimečných případech může být i rychlejší postup.

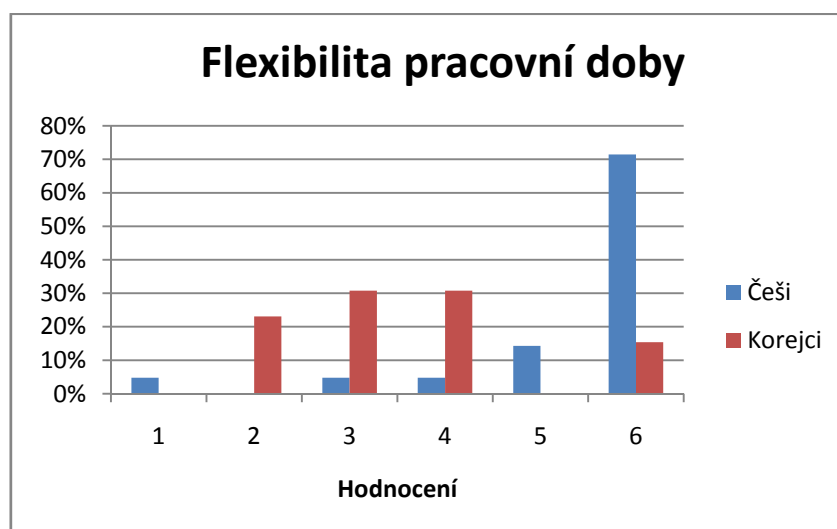


Obr. 5: Platové povýšení

Platové povýšení je vázáno jednak na pozici, ale také na odpracovanou dobu pro společnost. Nástupní plat pro vysokoškoláka ve společnosti Hyundai Motors Manufacturing Czech je 1. čtvrtletí roky 2008 21.000,- korun českých.

Flexibilita pracovní doby

O korejském pracovním prostředí je známo, že Korejci tráví velkou část dne ve své práci. Korejci společně se svými pracovními kolegy tráví popracovní dobu a někdy i se svými rodinami na neformálních firemních setkáních.

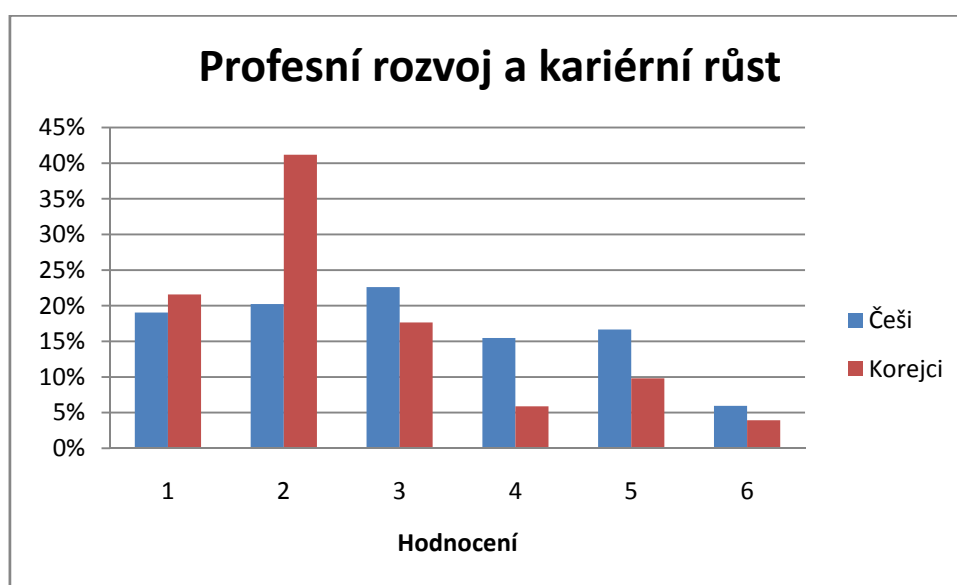


Obr. 6: Flexibilita pracovní doby

Z tohoto grafu jednoznačně vyplývá, že Češi jsou nespokojeni s pracovní dobou zavedenou ve společnosti Hyundai Motors Manufacturing Czech, ale také si zde můžeme povšimnout, že ani Korejci nejsou naprosto spokojeni.

Profesní rozvoj, kariérní růst a hrdost na svou práci a společnost

V následujícím grafu, který reprezentuje souhrnné výsledky z profesního rozvoje, kariérního růstu a hrdosti na svou práci a společnost.



Obr. 7: Profesní rozvoj, kariérní růst a hrdost

Z tohoto grafu vyplývá, že je malé procento vysloveně nespokojených.

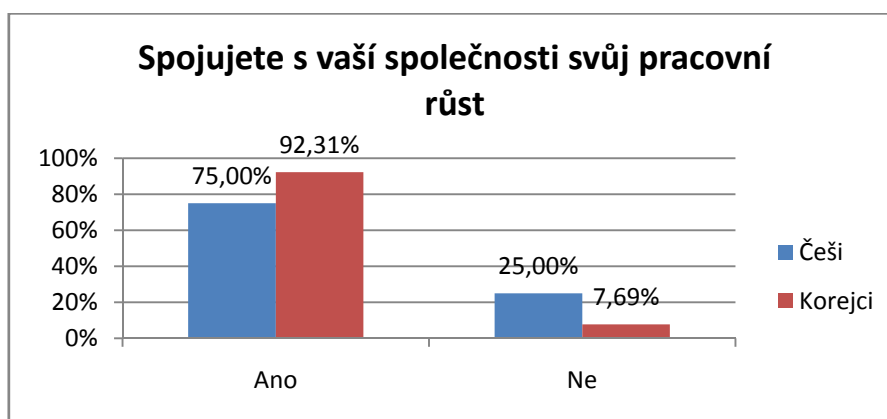
S možností využití svých schopností a dovedností v uzavřeném intervalu 4 – 6 je 42,86 % Čechů, 23,07 % Korejců. S podnikovým školením v uzavřeném intervalu hodnocení 4 – 6 je 52,39 % Čechů, 23,07 % Korejců. Hrdých na výsledky své práce v intervalu hodnocení 1 – 3 je 80,95 % Čechů, 84,61 % Korejců. Hrdých na společnost v intervalu hodnocení 1 – 3 je 61,91 % Čechů a 84,61 % Korejců.

2.1.2.2 Část druhá druhého bloku

Tuto část tvoří otázky 8 až 21. Otázky jsou binárního charakteru, vyskytuje se zde i otevřená otázka. Tyto otázky jsou zaměřeny na zjišťování protikladů mezi českým a korejským kulturním chápáním některých pojmů majících význam pro týmovou práci.

Otázka 8. Spojujete s Vaší společností svůj pracovní růst?

Jedním z důležitých faktorů pro řízení společnosti z hlediska lidských zdrojů je otázka dalšího růstu zaměstnanců a ochoty zůstat ve společnosti.

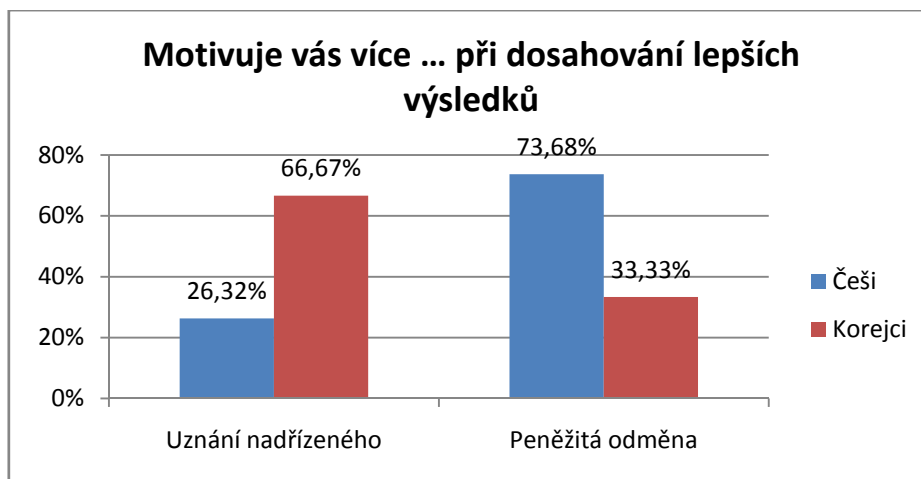


Obr. 8: Spojujete s vaší společností svůj pracovní růst

Výsledkem šetření je, že 5 z 20 Čechů nespojuje svůj pracovní růst se společností. Převážně jsou to mladí lidé ve věku 18 – 35. Na korejské straně je to 1 Korejka ze 13 dotázaných. Můžeme tedy předpokládat, že v nižším věku se fluktuace pracovních sil vyskytuje více. Dále se prokazuje, že Češi mají větší sklon ke změně zaměstnavatelů.

Otázka 9. Motivuje vás více uznání nadřízeného nebo peněžní odměna při dosahování lepších výsledků?

Tato otázka měla jasný záměr - srovnání některých faktorů spojených s chápáním hodnoty motivace mezi Korejci a Čechy.

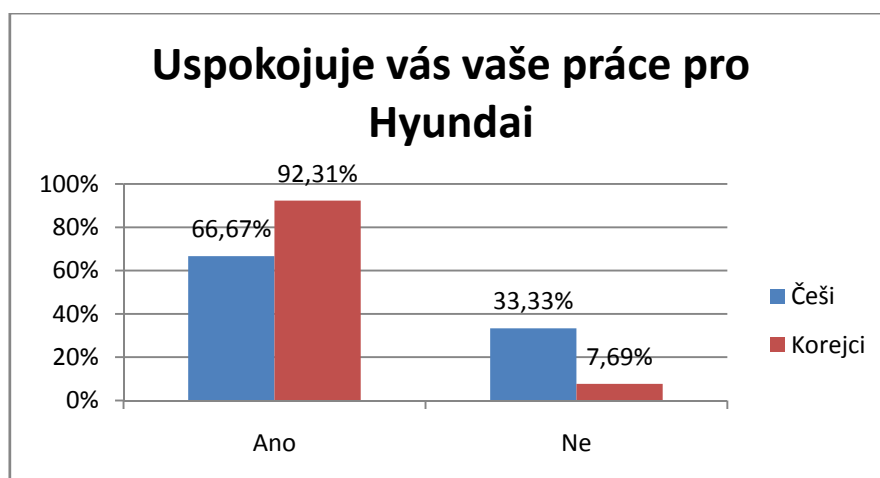


Obr. 9: Motivuje vás více uznání nadřízeného, nebo peněžitá odměna při dosahování lepších výsledků

Výsledek byl velice zajímavý. Nastal protiklad mezi Čechy a Korejci. Češi převážně „slyší“ na peněžní stimuly. Korejci nikoli. Za pozornost stojí také to, že preference jedné či druhé motivace je rovnoměrná v celém věkovém spektru zaměstnanců (respondentů). Proto by tyto faktory neměly být opomíjeny manažery společnosti. K tomuto interkulturálnímu rozdílu nutno přihlížet.

Otázka 11. Uspokojuje vás vaše práce pro Hyundai?

Otázka uspokojení s prací pro Hyundai má návaznost na otázku 8 Spojujete s vaší společností svůj pracovní růst. Otázka 11 měla za úkol zjistit, jaký je poměr mezi spojením profesního růstu v jedné organizaci s hodnotou uspokojení z práce.

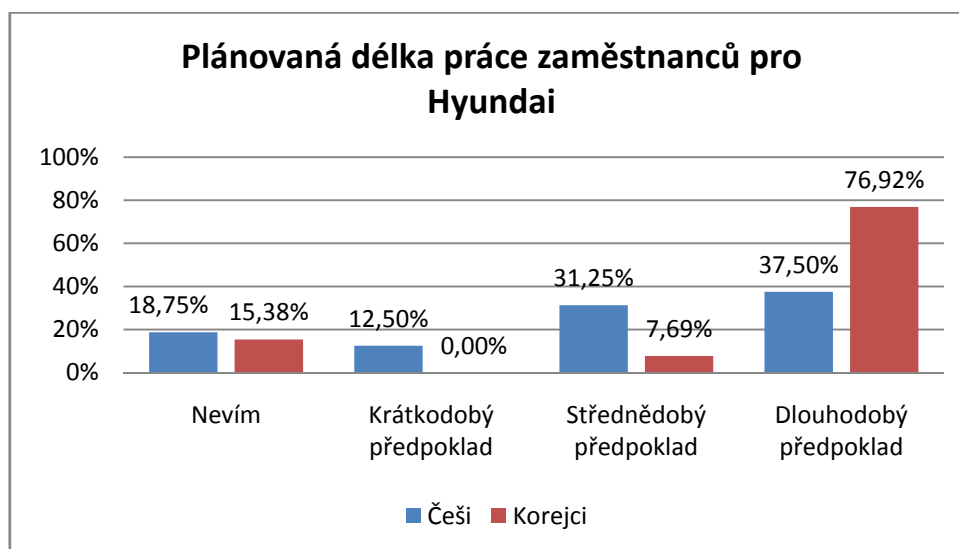


Obr. 10: Uspokojuje vás vaše práce pro Hyundai

Spojení vyhodnocení otázek 8 a jedenáct jasně naznačuje, že dotazovaní respondenti z Koreje, které neuspokojuje práce pro Hyundai, také nespojují další profesní růst s touto společností. 33,33 % Čechů neuspokojuje práce pro Hyundai, ale další profesní růst nespojuje s touto organizací pouze 25 %, což otevírá manévrovací prostor pro vedení společnosti, aby zrealizovali pozitivní změny.

Otázka 12. Jak dlouho plánujete pracovat pro Hyundai?

Tato otázka byla otevřená a měla za úkol posoudit jednak dlouhodobé a krátkodobé rozhodování mezi Čechy a Korejci a také vnímání jednoho z faktorů, který může prokazovat loajalitu se společností.



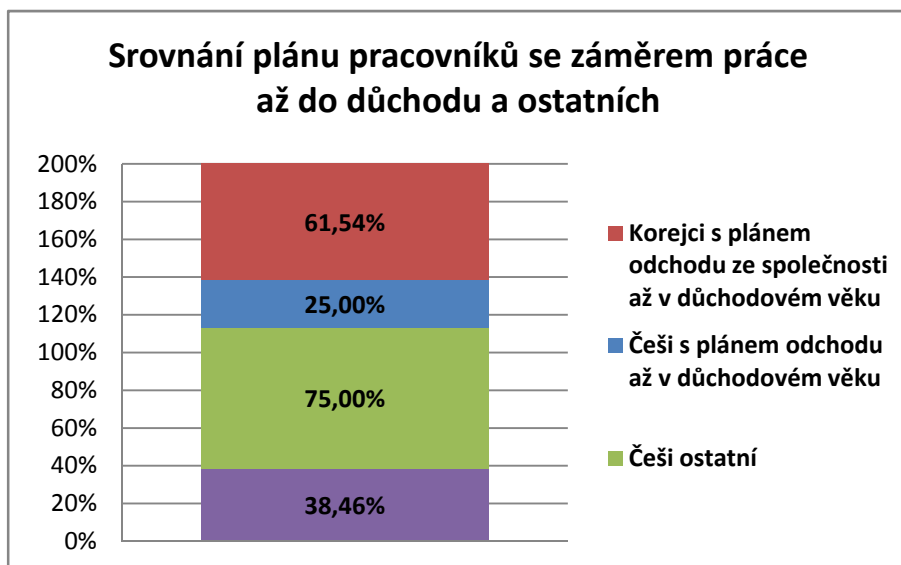
Obr. 11: Plánovaná délka práce zaměstnanců pro Hyundai

Rozdělení odpovědí bylo provedeno na základě konzultace s doc. Šimkem z Katedry národohospodářské, Ekonomické fakulty, VŠB-Technické univerzity Ostrava. Krátkodobý pracovní vztah byl v rozmezí 1 – 2 roky zaměstnání ve společnosti, střednědobý předpoklad setrvání ve společnosti v rozmezí 3 – 5 let a dlouhodobý více než 5 let. Do kategorie nevím byli zařazeni nerozhodnutí respondenti.

Z grafu vyplývá potvrzení hypotéz Hofstedeho o rozložení dlouhodobosti a krátkodobosti setrvání v zaměstnání s ohledem na kulturní odlišnosti. Češi se přiklánějí spíše ke krátkodobému až střednědobému působení ve společnosti na rozdíl od Korejců, kteří

jednoznačně potvrzují dlouhodobost svého setrvání v Hyundai. Tato dlouhodobost setrvání Korejců u jednoho zaměstnavatele, může také potvrzovat loajalitu ke společnosti, kterou tímto dlouhodobým pracovním vztahem vyjadřují.

Zajímavým faktorem, který se po dalším roztržidění odpovědí ukázal, je rozdělení zaměstnanců, kteří by rádi pracovali ve své společnosti až do svého důchodu.



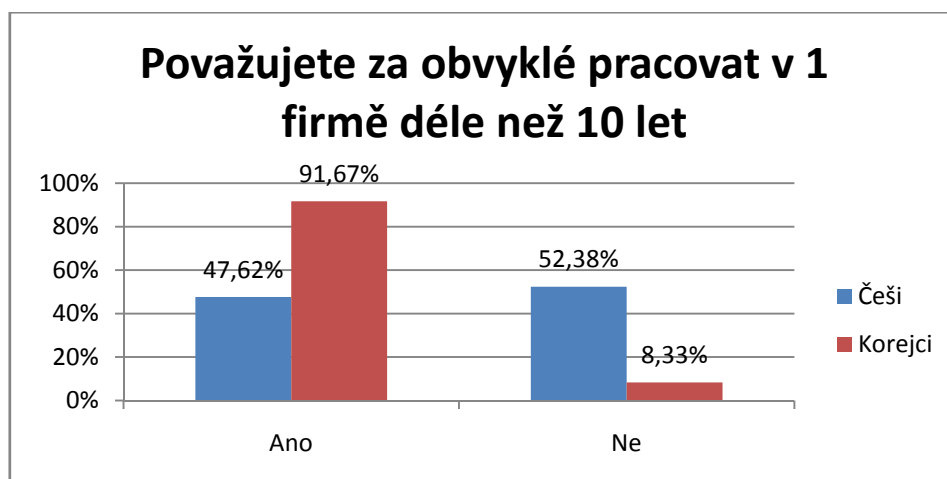
Obr. 12: Srovnání plánu pracovníků se záměrem práce až do důchodu a ostatních

Záměr pracovat v Hyundai do důchodu se posuzoval podle věkové skupiny a let, po které by zaměstnanec rád pracoval ve společnosti.

Nutno upozornit na skutečnost, že respondenti se záměrem pracovat pro Hyundai až do důchodu nebyli jenom z nejvyšších věkových skupin. Toto tvrzení se vyskytovalo u respondentů již od kategorie 25 let jak v korejské, tak i české skupině.

Otázka 13. Považujete za obvyklé pracovat v jedné firmě déle než 10 let?

Touto otázkou byla ověřována dlouhodobost pracovního vztahu ve společnosti a potvrzení loajality ke společnosti.



Obr. 13: Považujete za obvyklé pracovat v 1 firmě déle než 10 let

Z grafu vyplývá, že tento jev je běžný pro Korejce. Čechy tento dotaz dělí na dvě skoro stejné skupiny. Ve věkové skupině 18 – 35 let se práce déle než 10 let nepovažuje za obvyklé u 9 z 18 Čechů. Toto zjištění prokazuje menší vázanost Čechů na organizaci, kde pracují, než je tomu u Korejců.

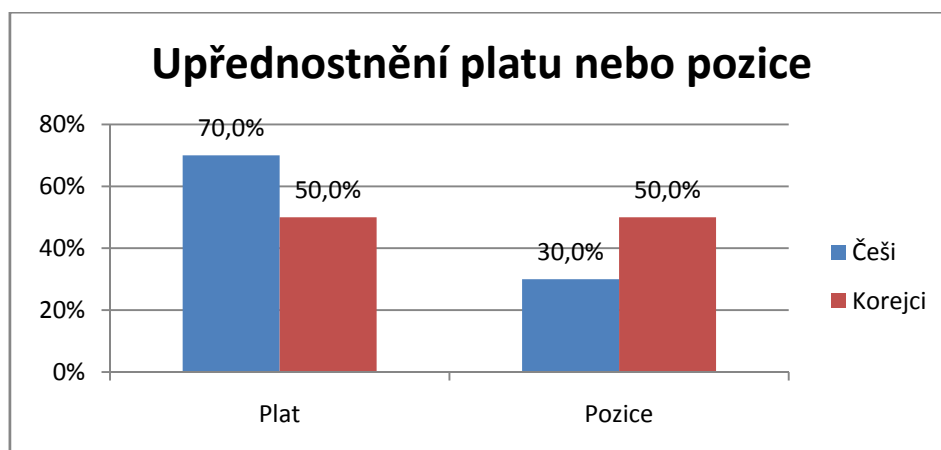
Otázka 14. Považujete za vhodné ukončit pracovní poměr v kratší době než 1 rok?

Záměrem této otázky bylo zjistit postoj pracovníků společnosti Hyundai ke spekulativnímu chování jedinců, kteří využívají práci pouze ke krátkodobému překlenutí svých osobních problémů, nejistot atd.

Výsledkem šetření bylo zjištění, že respondenti obou národů mají k tomu dotazu totožný názor. 80,95 % dotázaných Čechů tvrdí, že je to nevhodné, pouze 19,05% Čechů to akceptuje. Na korejské straně považuje ukončení práce v kratší době než jeden rok za nevhodné 76,92 % dotázaných a 23,08 % připouští možnost ukončení pracovního vztahu do jednoho roku.

Otázka 15. Dáváte přednost zvýšení platu nebo postupu na vyšší pozici?

Cílem otázky je zjistit, jestli jsou pracovníci více motivováni k setrvání ve společnosti postupem v hierarchii společnosti nebo platovým postupem.

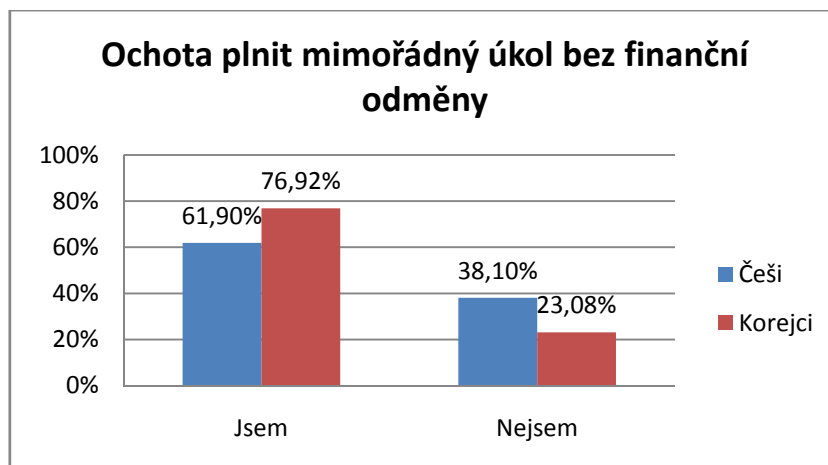


Obr. 14: Upřednostnění platu nebo pozice

Globálně jsou data Korejců vyrovnaná. Při zaměření analýzy jen na muže, jelikož 2 Korejky nepředstavují reprezentativní vzorek odpovědí, vyplývá, že 6 z 10 Korejců upřednostňuje pozici před platem a u Čechů je to přesně naopak. 10 z 14 Čechů upřednostňuje plat před pozicí.

Otázka 16. Jste ochoten plnit mimořádný úkol bez finančního ohodnocení, pokud je to nezbytné pro firmu?

Tato otázka má silnou vazbu na problematiku loajality ke společnosti. Plnit mimořádné pracovní úkoly pro společnost bez finanční odměny je Čechy a zejména Korejci akceptováno.



Obr. 15: Ochota plnit mimořádný úkol bez finanční odměny

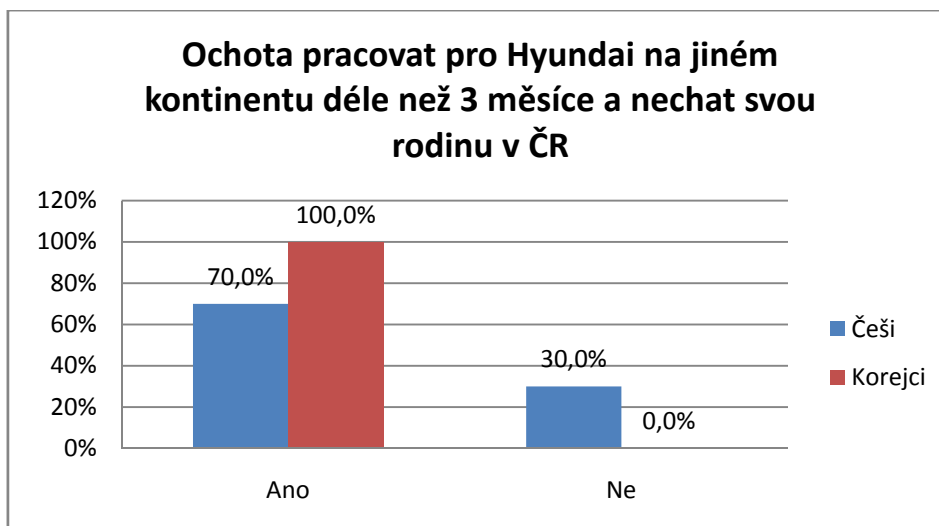
Z celkového počtu 34 dotázaných odpovědělo 23 osob, že by byly ochotny plnit mimořádný úkol i bez finančního ohodnocení. Korejští muži z 11 případů odpověděli 10 krát, že jsou ochotni a čeští muži odpověděli z počtu 15 dotázaných 9 krát, jsem ochoten plnit mimořádný úkol i bez finančního ohodnocení.

Těmito výsledky se potvrzuje vysoký stupeň loajality Korejců ke své firmě. Překvapivé je však vysoké procento kladných odpovědí, které se objevilo i u českého výběru osob, což by měl management společnosti využít k rozvoji týmové práce v prostředí společnosti Hyundai Motors Manufacturing Czech.

Otázka 17. Byl byste ochoten pracovat u Vaší společnosti na jiném kontinentu déle než 3 měsíce a Vaše rodina by zůstala bydlet v ČR?

Tato otázka byla zaměřena na odhalení kulturních rozdílů v chápání práce pro nadnárodní společnost. U korejských pracovníků se potvrdily teoretické předpoklady - kladné vyjádření dalo 100 % dotázaných. Druhá část otázky spíše „hrála na strunu“ rodinného zázemí – ochota nechat svou rodinu v České republice, které může ovlivnit mobilitu pracovníků firmy.

U Korejců jde navíc o složitější osobní problém, než u Čechů – nechat rodinu v cizí zemi (ČR) vyžaduje velmi velkou osobní odvalu. Zaměstnanec musí tedy důvěřovat jak zaměstnavateli, tak hostitelské zemi, aby jeho rozhodnutí pracovat za takovýchto podmínek na jiném kontinentu bylo racionální.

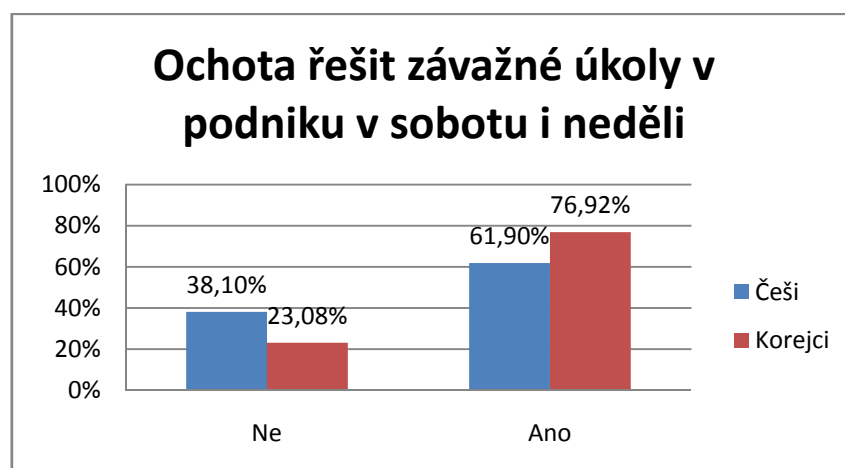


Obr. 16: Ochota pracovat pro Hyundai na jiném kontinentu déle než 3 měsíce a nechat svou rodinu v ČR

Z grafu vyplývá důvěra Korejců jak v Českou republiku, tak ve vedení své nadnárodní společnosti. U Čechů se projevila částečně nechuť se přesídlit za práci (čímž se potvrdila statistická zjištění úřadů práce v ČR o omezené mobilitě české pracovní síly). U Čechů se na odpovědi ne podílely 2 ženy z 6 v rozmezí 18 až 35 let a 4 muži ze 14 na pozicích asistent, junior specialista ve věkovém rozložení 25 až 35 let (což může být ovlivněno péčí o malé děti).

Otázka 18. Byl byste ochoten pomoci řešit závažné úkoly podniku v sobotu i neděli?

Tato otázka má návaznost na předchozí řadu otázek. Jejím úkolem je potvrdit, či vyvrátit informace získané zejména v předchozí otázce zjišťující vyjadřovanou loajalitu ke společnosti. Otázka už není vázaná na bezplatnou výpomoc (jak tomu bylo u otázky 16).



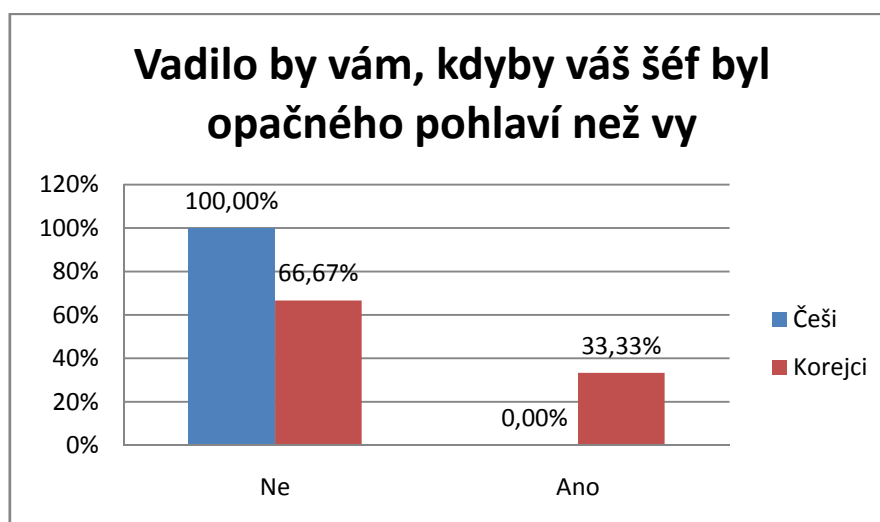
Obr. 17: Ochota řešit závažné úkoly v podniku v sobotu i neděli

Dosažené výsledky jsou přibližně totožné s předchozí otázkou. Rozdíl nastal u českých mužů, kde 11 odpovědělo ano a pouze 4 ne. Korejští muži odpověděli v poměru 10 ano, 1 ne. Tyto údaje jsou u korejské strany v podstatě totožné s předchozí otázkou. Celkové výsledky byly v poměru 23 ano, 11 ne, což nabízí managementu velký potenciál pro budování efektivních multinárodních pracovních týmů.

Otázka 20. Pro muže: Pokud jste muž, vadilo by vám, kdyby byla vaše šéfová žena?

Pro ženy: Pokud jste žena, vadilo by vám, kdyby byl váš šéf muž?

Otázka dvacátá měla za úkol ověřit Hofstedeho indexy maskulinity/feminity (MAS), publikovány v roce 2006 v českém vydání. Česká populace zde měla index MAS 58, což znamená převážení k maskulinitě a korejská populace měla index MAS 39, který se blíží k feminitě.

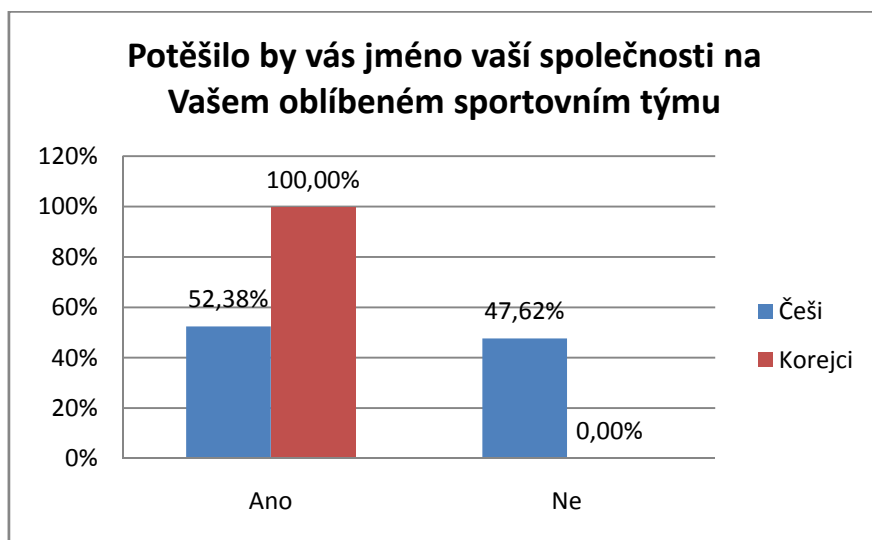


Obr. 18: Vadilo by vám, kdyby váš šéf byl opačného pohlaví

Tato otázka nám naznačuje interkulturální rozdíly v chápání řízení a osoby s ní spojené. Z dotazníku vyplynulo, že 33,33 % korejského vzorku by mělo problémy v přijímání ženy na pozici nadřízeného. Pokud se zaměříme jen na korejské muže, je to dokonce 40 % vzorku.

Otázka 21. Potěšilo by vás, kdyby váš oblíbený sportovní tým nesl jméno vaší společnosti

Otázka 21. byla zaměřena na ztotožnění se zaměstnanců se společností - vytváření si dobrého vztahu k firmě, formování hrdosti zaměstnanců na svou společnost. Nepředpokládalo se zde, že všichni zaměstnanci by byli sportovní nadšenci.



Obr. 19: Potěšilo by vás jméno vaší společnosti na vašem oblíbeném sportovním týmu

Dostí nečekaný výsledek byl zjištěn u korejského vzorku, ve kterém odpovídaly kladně i 2 ženy a 11 mužů. Výsledek 100 % může vypovídat o hrdosti na svou společnost, podpořenou jejími symboly, například na dresech sportovního týmu apod. Mezi Čechy byly výsledky následující: 4 ženy ano, 2 ne, 7 mužů by bylo potěšeno, ale 8 nikoliv. Dosažené výsledky ostře odhalují kulturní odlišnosti ve vnímání symbolů firmy, klubové příslušnosti, emocí fandovství apod. Management Hyundai by měl této skutečnosti věnovat velkou pozornost nejen v oblasti personální práce, ale i v oblasti sponzorování sportovních oddílů, kulturních akcí atd. U odpovědí Čechů lze vycítit regionální klubový patriotismus, kupř. Baník - kopaná, Vítkovice - hokej atd., což jeden respondent přímo do dotazníku dopsal.

Otázka 10. Co je stěžejní pro zaměstnání ve společnosti Hyundai?

- a) pouze mít dobré zaměstnání (práci)*
- b) být zaměstnancem excelentní společnosti*

Vyhodnocení otázky nemohlo být provedeno z důvodu rozdílného pochopení otázky v anglickém jazyce na korejské straně. Tím by došlo k negativnímu ovlivnění vyhodnocení získaných informací.

Otázka 19. Pro muže: Pokud jste muž, preferujete práci ve velkém kolektivu žen?

Pro ženy: Pokud jste žena, preferujete práci ve velkém kolektivu mužů?

Tato otázka sloužila pouze jako podpůrná k otázce 20 a měla za úkol připravit respondenty na otázku 20. Odpovědi Korejců a Čechů se nelišily, a více než polovina respondentů nepreferovala práci ve velkém kolektivu opačného pohlaví.

2.1.3 Třetí blok otázek

Tento blok zahrnuje otázky 22 a 23, které nepřímo hodnotí soulad preferujících hodnot zaměstnance s požadavky zaměstnavatele (například žít spořádaným rodinným životem, nebýt nemocen, aj.)

Hodnocení hodnotových preferencí A

Hodnocení hodnotových preferencí A se opíralo o otázky zohledňující evropské kulturní prostředí. Výsledky v odpovědích českých a korejských respondentů se přibližně shodují, až na jednu zásadní výjimku. Čeští respondenti na třetí místo umístili volný čas a korejští respondenti umístili odpovědi na tuto otázku na poslední šesté místo. U osobního majetku byly odpovědi ve zcela opačném pořadí. Korejci posunuli hodnotově osobní majetek na třetí místo a Češi na poslední šesté místo.

Z uvedeného vyplývá, že v pracovních týmech mohou nastat negativní pohledy Čechů na přesčasovou práci, což Korejcům nevadí. Naopak laxní vztah k firemnímu a osobnímu

majetku Čechů může vést k apatii nebo k toleranci k poškozování věcí, nehospodárnosti, zcizování majetku apod., což může vést ke konfliktním situacím s Korejci (názorové rozpory, narušení vzájemné úcty aj.).

Podrobnější statistické údaje jsou v následující tabulce.

Tab. 5: Hodnotové preference A

Češi	Pořadí	Korejci	Pořadí
<i>Rodina</i>	1,57	<i>Rodina</i>	1,33
<i>Vlastní zdraví</i>	2,00	<i>Vlastní zdraví</i>	1,92
<i>Volný čas</i>	4,00	<i>Osobní majetek</i>	3,58
<i>Práce</i>	4,24	<i>Práce</i>	4,33
<i>Pracovní kolektiv</i>	4,52	<i>Pracovní kolektiv</i>	4,75
<i>Osobní majetek</i>	4,67	<i>Volný čas</i>	5,08

Hodnocení hodnotových preferencí B

Hodnocení preferencí ve variantě B se opíralo o otázky zohledňující korejské kulturní prostředí. Obdobě jako hodnocení ve variantě A existuje v odpovědích českých a korejských respondentů přibližná shoda. Rozdíl existuje pouze ve dvou odpovědích. Korejci preferují na třetím místě vztah k firmě a na páté místo dávají preference k městu, obci, kde žijí. U českých respondentů je pořadí odpovědí opačné. Vztah k bydlišti je na třetím místě a vztah k firmě na pátém místě hodnotového žebříčku.

Z uvedeného vyplývají dva dílčí poznatky. Jednak se potvrzují teoretické poznatky, které zdůrazňují významný vztah Korejců ke svým firmám. Současně se potvrzuje určitý patriotismus Čechů ke svému bydlišti, což naznačují relativně vysoké preference vztahu k městu či obci, kde žijí. Druhý dílčí závěr z hlediska tvorby osobních hodnotových žebříčků je však důležitější. Potvrzují se poznatky z předchozí tabulky, že Korejci v multinárodních týmech mohou zodpovědněji plnit úkoly firmy, protože v hodnotovém žebříčku vztah k firmě řadí na významné třetí místo. Tento aspekt, nevýrazný vztah Čechů k firmě, může v multinárodních týmech Hyundai působit negativně.

Podrobnější statistické hodnoty jsou uvedené v následující tabulce:

Tab. 6: Hodnotové preference B

Češi	Pořadí	Korejci	Pořadí
<i>Vaše rodina</i>	1,19	<i>Vaše rodina</i>	1,00
<i>Kvalitní životní prostředí</i>	3,48	<i>Kvalitní životní prostředí</i>	3,00
<i>Město nebo obec, kde žijete</i>	3,48	<i>Podnik, kde pracujete</i>	3,18
<i>Práce v týmu</i>	3,76	<i>Práce v týmu</i>	4,18
<i>Podnik, kde pracujete</i>	4,10	<i>Město nebo obec, kde žijete</i>	4,55
<i>Škola, kterou jste absolvoval</i>	5,00	<i>Škola, kterou jste absolvoval</i>	5,09

2.2 Zjištění korelace mezi spokojeností zaměstnanců a plánem pracovat pro Hyundai

K porovnání vzájemné souvislosti mezi spokojeností zaměstnanců a jejich plánem pracovat pro Hyundai byla použita statistická metoda korelace. Pro možnost srovnání byla spokojenost z šestistupňové škály upravena na třístupňovou, kdy v původních hodnotách znamenalo číslo jedna největší spokojenost a číslo šest nespokojenost. V nové škále se spojily odpovědi 1 a 2, 3 a 4, 5 a 6. Tím vznikla nová stupnice spokojen, střed a nespokojen. Redukce stupnice spokojenosti na tři stupně byla provedena z důvodů třístupňového plánu délky práce pro Hyundai (krátkodobý plán – 1 až 2 roky; střednědobý plán – 3 až 5 let; dlouhodobý plán 6 a více let).

Výsledky provedené korelace potvrzují předchozí výsledky šetření (viz grafy; obr. 3: Spokojenost se svým zaměstnáním a obr. 11: Plánovaná délka práce zaměstnanců pro Hyundai) a rovněž i poznatky uvedené v teoretické části 1.2.3 a 1.2.4.

Velmi vysoká je korelace u Čechů mezi dlouhodobým setrváním ve společnosti a spokojeností s prací ve společnosti. Tato hodnota je 0,99587. Korelace jednoznačně nabízí interpretaci, že Čech, aby dlouhodobě setrval ve společnosti, musí být pozitivně stimulován spokojeností z práce.

Naopak u Korejců je dosažena nízká korelace na hodnotě 0,335457. Hodnota korelace naznačuje, že v korejském rozhodování převažuje o dlouhodobém setrvání ve společnosti kulturní faktory, to znamená obecně přijímání zvyklostí v Koreji. Tudíž stimul spokojenosti z práce Korejce významně neovlivňuje při rozhodování o délce setrvání ve společnosti.

To, že Češi jsou relativně více spokojeni s prací ve společnosti, než Korejci, může být dáno dvěma vlivy:

1. Češi jsou ve společnosti krátce, tudíž nepoznali negativa práce ve společnosti, která zřejmě poznali Korejci, a dále zřejmě Hyundai nabízí Čechům lepší pracovní podmínky než jiné podniky v regionu.
2. Lze předpokládat, že menší spokojenost Korejců s prací ve společnosti způsobuje to, že jsou na velmi vzdáleném pracovišti od Koreje, a tudíž se setkávají s většími obtížemi, než kdyby pracovali v Koreji.

Díličí poznatky z analýzy dotazníků jsou promítnuty v následující kapitole do doporučení k zefektivnění práce smíšených manažerských týmů.

3. Nástin možností řešení zefektivnění práce smíšených manažerských týmů

3. 1 Doporučení k vyhodnocení první části druhého bloku

Spokojenost zaměstnanců

Velký důraz by měl být kladen na nespokojené nebo ne plně spokojené zaměstnance. V druhé polovině stupnice spokojenosti se vyskytlo 45,37 %, z čehož celých 21,20 % Čechů je nespokojeno. U Korejců se vyskytly tyto hodnoty: 29,2 % je v druhé polovině stupnice spokojenosti, pouhých 1,77 % Korejců je plně nespokojeno. Tato zjištění by měla být přezkoumána na celopodnikovém vzorku zaměstnanců a je třeba pokusit se rozebrat příčiny nespokojenosti na dalších ukazatelích, které nebyly touto bakalářskou prací sledovány.

Hlavními příčinami nespokojenosti u Čechů bylo: plně nespokojeno s pracovními podmínkami 14,29 % (0 % Korejců), kariérním povýšení 40 % (0 % Korejců), platovým povýšení 40 % (0 % Korejců) a flexibilitou pracovní doby 71,43 % (15,38 % Korejců).

Podobné výsledky se objevily i v podkapitole profesní rozvoj, kariérní růst a hrdost. Neobjevily se zde významné hodnoty plné nespokojenosti (hodnota 6 na šestistupňové škále), tudíž situace není tak vyhrcoená jako v předchozích výsledcích, přesto nespokojenost je evidentní u nezanedbatelného vzorku Čechů (38,1 %) a menšího procenta Korejců (19,6 %).

Tyto zjištěné hodnoty jasně napovídají o interkulturních odlišnostech v posuzování spokojenosti, proto by se mělo přistupovat k oběma kulturám odlišně. Odlišné přístupy by však měly vést k jednomu cíli, a to ke sblížení obou kultur. Nutno seznamovat pracovníky s tradicemi, hodnotami, principy obou kultur, vytvářet vazby mezi jednotlivými členy týmů. Výsledkem by měla být optimalizace práce, pracovních podmínek, přístup k práci a pracovní doby tak, aby nevznikala extrémní nespokojenost zaměstnanců.

3.2 Doporučení k vyhodnocení druhé části druhého blok

K otázce 8, Spojujete s vaší společností svůj pracovní růst, čtvrtina Čechů odpověděla ne a 1 Korejec. Na tuto odpověď reagovali mladí lidé ve věku 18 – 35 let. Snahou zaměstnavatele by mělo být udržení mladých a perspektivních lidí tím, že jim budou nabídnuty například stáže v rámci koncernu, rotace pracovních míst mimo ČR nebo například možnost, kterou nabízí společnost T-Mobile, tzn. neplacená dovolená až na půl roku.¹¹ Touto možností se snaží udržet mladé, schopné lidi, zabraňuje situaci odchodu jedince z důvodu nemožnosti naplnit svůj osobní život, který je potlačen prací.

Otázka 9: Motivuje Vás více uznání nadřízeného nebo peněžní odměna při dosahování lepších výsledků? Zde se naprosto projevila také odlišnost kultur. Češi ze 73,68 % preferují peněžitou odměnu a Korejci z 66,67 % uznání nadřízeného. Tento aspekt by bylo vhodné hlouběji prozkoumat a na základě výsledku by měla být i nastavena motivace zaměstnanců ze strany svých nadřízených.

Otázka 11: Uspokojuje vás vaše práce pro Hyundai? Má návaznost na blok první, který sleduje spokojenost zaměstnanců, proto i výsledky jsou značně podobné. Měla by být přijata obdobná opatření jako v prvním bloku.

Výsledky z otázky 12: Jak dlouho plánujete pracovat pro Hyundai a následně provedená korelace k otázce se spokojeností nám naznačují, že je nezbytné diferencovat přístup k Čechům a ke Korejcům. Z důvodu jiného kulturního zázemí obou stran a chápání hodnot, je třeba v personální práci použít jiné techniky práce s korejskými a českými zaměstnanci tak, aby bylo dosaženo žádoucích výsledků, spokojenosti, dlouhodobosti zaměstnání, a tím i loajality zaměstnanců se společností.

Pohled zaměstnanců na dlouhodobost práce pro společnost nám také ukazují výsledky k otázce 13: Považujete za obvyklé pracovat v jedné firmě déle než deset let? Pouhých 47,62 % Čechů řeklo, že považuje to za obvyklé a Korejců se takto vyjádřilo celých 91,67 %. Tento výsledek nám potvrzuje závěry dosažené korelační analýzou a podporuje předchozí doporučení.

¹¹ Zdroj: www.rozhlas.cz, staženo: 10. 4 .2008

Rozdíl v upřednostňování mezi platem a pozicí, což je otázka 15, upozorňuje na rozdíl mezi Čechy a Korejci. U Čechů je více upřednostňována mzda (v 70 %) před pozicí a u Korejců je výsledek vyvážený. Personální oddělení musí na tuto situaci reagovat. Přesným zaměřením kariérní strategie a politiky odměňování ve společnosti by mělo být dosaženo větší spokojenosti zaměstnanců.

Při otázce 16, která se ptala na ochotu plnění mimořádného úkolu bez finančního ohodnocení, pokud by to bylo nezbytné pro společnost, je ochota české a korejské strany vysoká, což by vedení společnosti mělo velice kladně vnímat. Ovšem tohoto výsledku šetření nelze využívat v nadměrné míře, jinak by se mohla zvýšit nespokojenost pracovníků se společností.

Důležité pro management společnosti Hyundai je vnímat neochotu českých zaměstnanců pracovat na jiném kontinentu déle než 3 měsíce a nechat svou rodinu v ČR. Tím se odpovědi k otázce 17 projevila typická česká neochota cestování a stěhování se za práci. Postupnou motivací zaměstnanců a jejich přípravou na případné výjezdy je možné dosáhnout posunu v postojích českých zaměstnanců ve společnosti.

K 18. otázce, kde se řešila ochota řešit závažné úkoly v podniku v sobotu i neděli, byly zaznamenány kladné hodnoty odpovědí, které překračují u obou skupin respondentů 60 %. Rovněž i zde platí, že by tento pozitivní jev neměl být zneužíván v případech, kdy práce o sobotách a nedělích není absolutně zapotřebí.

Velmi závažný interkultrální rozdíl by zaznamenán v otázce 20, která řešila problematiku, jestli by nevadilo mít za nadřízeného osobu jiného pohlaví, než je zaměstnanec. Třicet tři procent Korejců se vyjádřilo, že by jim to vadilo. Proto je velice důležité z důvodu spokojenosti vedoucího a zaměstnance vhodně volit obsazování pozic nadřízených.

Jak nám otázka 21 (potěšilo by vás, kdyby váš oblíbený sportovní tým nesl jméno vaší společnosti) ukázala, že je třeba používat symboliku společnosti i na sportovních akcích v regionech severní Moravy. Důvodem propagace v regionálních oddílech a spolcích je vyvolání pocitu hrdosti i Českých zaměstnanců ve chvíli, když se objeví symbolika společnosti. Mělo by být docíleno povědomí, že nejlepší společnosti se spojují s nejlepšími

oddíly a organizacemi v regionu. Tím by se posílila hrdost na svou společnost i regionu. Tímto opatřením může být též u českých zaměstnanců podpořena i loajalita ke společnosti.

3.3 Doporučení k třetímu bloku vyhodnocení

V bloku třetím bylo sledováno uspořádání osobních hodnot v českém a korejském pohledu. Při motivaci a řízení práce a organizování pracovní doby zaměstnanců by neměly být osobní hodnoty obou skupin narušovány, jinak by mohlo docházet k narušení jejich vzájemné spolupráce v týmech. Narušení systému osobních hodnot by se poté mohlo promítnout v ostatních oblastech personální práce.

3.4 Souhrnné doporučení

Ve společnosti Hyundai by měla být prováděna pravidelná šetření, která by se zaměřila na zkoumání odlišností mezi Čechy a Korejci. Na základě již výše uvedených poznatků a informací z dalších šetření by měl být vypracován systém sbližování obou kultur. Vzájemné vysvětlování hodnot, tradic, postojů, které jsou pro obě kultury odlišné, je jedinou cestou ke stmelování smíšených týmů a zvyšování efektivnosti jejich práce. Měl by se klást důraz na posilování týmu a celkového budování harmonické firemní kultury. Tento úkol je navíc složitější o to, že společnost Hyundai se nachází v česko-slovensko-polském příhraničí, kde existují další multikulturní faktory (působení různých církví, národnostních citění, tradic a podobně).

S ohledem na dlouhodobé historické zkušenosti regionu se soužitím různých národností a kultur pod vlivem industrializace (zhruba 170 let) lze předpokládat, že tyto úkoly harmonizace kultur a práce smíšených týmu ve společnosti Hyundai lze během několika měsíců, respektive 1-2 let splnit.

Závěr

Noví investoři, přicházející do Moravskoslezského kraje, vnášejí do regionu zcela odlišné kulturní zvyklosti a vlivy. Po vstupu společnosti Hyundai a jeho kooperantů do regionu přineslo značný vliv korejské kultury do života kraje. Zejména manažeři a pracovníci Hyundai se každodenně setkávají s korejskými zvyklostmi, tradicemi a specifiky v chování a jednání Korejců.

Cílem bakalářské práce bylo zanalyzovat faktory podporující loajalitu pracovníků ve smíšených manažerských týmech s ohledem na možné dopady národnostních rozdílů a odlišných kultur na práci těchto týmů. Seznámení se s problematikou odlišností v Koreji a ČR.

Naplnění tohoto cíle bakalářské práce bylo velmi náročné s ohledem na nedostatek teoretických pramenů, zkušeností odborníků s korejskou kulturou a zvyklostmi korejských manažerů. Z uvedeného důvodu byla problematice teorie věnována kapitola první, ve které byly shromážděny i poznatky dosud v České republice nepublikované. Na tomto místě nutno ocenit aktivní pomoc pedagogů z různých kateder ekonomické fakulty a odborníků společnosti Hyundai, včetně specialistky na koreanistiku. Pouze na základě těchto konzultací bylo možné sestavit originální dotazník v české a anglické verzi. I zde byly zjištěny kulturní odlišnosti. Přesto, že překlad dotazníku do angličtiny byl konzultován se specialistou na překlad do anglického jazyka, přesto jednu otázku pochopili Korejci jinak než Češi.

Provedena analýza výsledků dotazování přinesla poznatky velmi blízké k již publikovaným odborným studiím (Hofstede). Velmi podrobné dotazování a analýza přinesly rovněž nové poznatky, které naznačují určitý vývoj v korejské i české kultuře. Výsledky analýzy jsou prezentovány v kapitole druhé.

Nástin možných opatření k harmonizaci a zefektivnění práce smíšených mezinárodních týmů česko-korejských je podán v kapitole třetí. Souhrnně řečeno, řízení personální práce ve společnosti Hyundai musí se soustředit na zvládnutí některých zásadních rozdílností v hodnotovém systému a kultuře Korejců a Čechů. Zejména jde o zvládnutí zásadně odlišného přístupu Korejců a Čechů k firmě. U Korejců jednoznačně dominuje vztah

k firmě nad vztahem k regionu, obci a podobně, u Čechů je tomu naopak. Další značný rozdíl je ve vztahu dlouhodobé práce pro firmu. Korejci dlouhodobý vztah ke své firmě nepodmiňují ani uspokojením z práce ani finančními stimuly. Jde o znak korejské kultury, o typickou charakteristiku loajálního Korejce. U Čechů je tomu v podstatě naopak, tedy k dlouhodobému setrvání musí být stimulován finančně a spokojeností z práce. Tato charakteristika se výrazněji projevuje u mladší generace mezi 18 až 35 léty.

V bakalářské práci byly odhaleny ještě další kulturní odlišnosti a nastíněny různé podněty pro zkvalitnění personální práce v Hyundai. Zvláště zajímavý je poznatek, že by se Hyundai měl angažovat v podpoře sportovního oddílu nesoucího jméno této společnosti.

Bakalářská práce otevřela zcela novou problematiku multikulturálních aspektů manažerské a personální práce v podnicích ostravského regionu. Jde o velmi rozsáhlou a složitou problematiku, kterou nejde obsáhnout jednou bakalářskou prací, a proto předpokládám, že této problematice bude věnována pozornost v odborných studiích společnosti Hyundai a v diplomových a bakalářských pracích na ekonomické fakultě.

Seznam použité literatury:

AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Překl. Koubek, J. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BUCHOTOVÁ, B.; POKORNÝ, J. *Podnikání a kulturní odlišnosti*. Brno: Ekonomicko-správní fakulta – Masarykova univerzita v Brně, 2004. 247 s. ISBN 80-210-3490-4.

Časopis: *Invest Korea: Business expenses in Korea: Corporate Establishment and Operating Costs plus Daily Living Expenses*. Soul (Korea), 2004.

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Překl. Kolman, L. Praha: Linde, 2006. 335 s. ISBN 978-80-86131-70-280-86131-70-X.

KAŇÁKOVÁ, Z. *Sylaby k předmětu Člověk a organizace*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2006.

KAŇÁKOVÁ, Z.; BLÁHA J.; ČOPÍKOVÁ, A.; JAROLÍMOVÁ, J.; MATEICIUC, A. *Sociální potenciál organizace*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2006. 156 s.

KAŠÍK, J. a kol. *Metody a techniky diagnostikování podniku*. Ostrava: Akademie J. A Komenského, 1996.

KOČÍ, A.; ČERMÍK, J.; JŮZLOVÁ, J.; *Universum: všeobecná encyklopedie. 5. díl, Ko-Ma*. Praha: Odeon, 2000. 715 s. ISBN 80-207-1067-1.

MADRIOVÁ, A. *Sylaby k předmětu aplikovaná statistika*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2007.

Materiály z Korea Federation of Small and Medium Business. Soul (Korea): Korea Federation of Small and Medium Business, 2004.

MIKOLÁŠ, Z. *Podnikání a podnik B*. Ostrava: Vysoká škola podnikání, a.s., 2006. 161 s. ISBN 80-86764-54-0.

MOLE, J. *Jiný kraj, jiný mrav: praktický průvodce podnikatelským prostředím a zvyklostmi zemí Evropské unie*. Překl. Dvořáková, D. Praha: Management press, 1995. 210 s. ISBN 80-85603-86-1.

NOVÝ, I. a kol. *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 143 s. ISBN 80-7169-260-3.

Obchodní zvyklosti. Praha: AIESEC, 2000.

PFEIFER, L.; UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.

PRŮCHA, J. *Interkulturní psychologie*. 2. rozš. vyd. Praha: Portál, 2007. 220 s. ISBN 978-80-7367-280-5.

STORBACKA, K.; LEHTIMEN, J. *Řízení vztahů se zákazníky*. Překl. Sedloňová, B. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-7169-813-X.

Internetové zdroje

<http://books.google.com/books?id=8riaZKI32w8C&pg=RA1-PA213&dq=korean+loyalty+management&hl=cs&sig=fTGMMhZIHXBmhhxShz7ZS0rV3g> , staženo 9.3.2008

<http://books.google.com/books?id=tE-65e5FIbcC&pg=PA47&dq=korean+loyalty+management&hl=cs&sig=Khl0mu-uapvwLYzV1Ju9kfXxyt4> , staženo 9.3.2008

<http://books.google.com/books?id=v8c2uRiDM0UC&printsec=frontcover&hl=cs#PPA48,M1> , staženo 10.3.2008

<http://encyklopedie.seznam.cz/heslo/59626-konfucianismus> , staženo 24.3.2008

<http://ipodnikatel.cz/spolecenska-odpovednost-firmy-crs-pomuze-vam-se-zviditelnit.html> , staženo 9.3.2008

<http://www.worldbusinesslive.com/article/624945/confucian-values-underpin-korean-management/> , staženo 6.3.2008

<http://www.worldbusinesslive.com/article/624945/confucian-values-underpin-korean-management/> , staženo 9.3.2008

www.bestpractices.cz/praktiky/TYMOVA_PRACE/tymova_prace_teoreticka_cast.doc , staženo 22.2.2008

www.hyundai.cz , staženo 11.11.2007

www.novinky.cz , článek Hyundai nabídne vyšší výdělky, než je průměr v příslušné profesi, staženo 6.3.2008

www.wikipedia.org – globalizace, staženo 13.10.2007

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé bakalářské práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. dubna 2008

Radomír Mikoláš

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

739 51 Nošovice 11

Seznam zkratk a symbolů

CSR Společenská odpovědnost firmy

Seznam příloh:

Příloha 1 – Teoretické aspekty tvorby dotazníků

Příloha 2 – Dotazník v češtině

Příloha 3 – Dotazník v angličtině

Příloha 4 – Konfucianismus

Příloha 5 – Statistické metody

Příloha 6 – Tabulka 1

Příloha 7 – Tabulka 2

Příloha 8 – Tabulka 3

Příloha 9 – Tabulka 4

Příloha 10 – Tabulka 5

Příloha 1 – Teoretické aspekty tvorby dotazníků

Zásady tvorby dotazníku¹

Pravidla uspořádání

Na první straně uvedeme:

1. Oslovení respondenta
2. Žádost o spolupráci
3. Vysvětlení účelu výzkumu
4. Adresu firmy včetně jmen garantů
5. Návod na vyplňování
6. Důraz na anonymitu – pro některé je to velice důležitá věc
7. Důvěrnost podaných informací
8. Kde budou respondenti informováni o výsledcích
9. Poděkování za účast

Začínáme snadnějšími otázkami neosobní povahy, pak zařazujeme obtížnější otázky. Nutné pamatovat na spojovací otázky. Zcela na závěr (pokud to je potřebné) řadíme dotazy typu „zeptej se a uteč“. Snižujeme tím riziko nevyplněných dotazníků.

Pamatovat na oddechové otázky, v závěru dávat otázky, nad kterými není nutné příliš přemýšlet (např. třídící znaky).

Otázky v dotazníku by se měly logicky odvíjet. Respondent by ale neměl prohlédnout záměr autora dotazníku.

Výhody dotazníku

- Ekonomická výhoda
- Rychlost, dostupnost
- Respondent si určuje tempo vyplňování podle sebe
- Někdo raději a přesněji odpovídá, když není tváří v tvář neznámému tazateli
- Účast velkého množství respondentů
- Anonymita

¹ Kaňáková, sylaba k předmětu Člověk a organizace, 2006

Nevýhody dotazníku

- Nižší návratnost
- Nezodpovězené otázky
- Možnost nepochopení otázky
- Celková nižší kvalita vyplňování
- Chyby v dotazníku se nedají napravit

Jak lze ovlivnit ochotu k vyplňování?

- Délkou dotazníku
- Pilotáž
- Dobře formulovaným průvodním dopisem
- Snížit odosobnění

Formulace otázek

Druhy otázek

- Postojové
- Dichotomické (alternativní)
- Filtrační
- Projekční (orientační)
- Kontrolní
- Používání eufemismů

Projekční otázka

Otázka zpravidla položena tak, že nevyžaduje od respondenta jeho názor, postoj, ale výpověď o něčem, o někom jiném a očekává se, že dotazovaný se s touto osobou nebo situací podvědomě ztotožní.

- Technika nedokončených vět
- Fiktivní osoba
- Fiktivní situace
- Bublinové testy

Jejich význam je zejména v situacích sociálního napětí. Spolehlivost těchto otázek není vysoká, jsou vhodné jako orientační, podpůrné.

Používání eufemismů

- Opisná vyjádření
- Ješitnost dotazovaného
- Zábrany respondenta
- Ptáme se na jevy s nízkou prestiží

Formy otázek podle vnější podoby:

- Otevřené
- Uzavřené
- Polouzavřené

Využití otevřených otázek:

- *Máme málo informací*
- *Velká lidská rozmanitost*
- *V předvýzkumech*

Pravidla pro zpracování otevřených otázek:

1. Logická rovina
2. Jednoznačné zařazení
3. Hledat společné jmenovatele
4. Zařazení pod “ostatní“
5. Vycházet z výzkumného cíle

Typy nevhodných otázek:

- dvojitá otázka
- chybná nabídka odpovědi
- zjišťuje vše najednou
- mlhavá otázka
- sugestivní otázky
- otázka v „hantýrce“
- vyvolají „HALÓ EFEKT“ otázka s výpadkem

Faktory ovlivňující kvalitu a návratnost dotazníku:

- nevhodné formulace otázek
- arogantní otázky
- sugestivní otázky
- zanedbání formy dotazníku
- přesycenost akcí
- špatná sociální zkušenost

Příloha 2 – Dotazník v češtině

Dotazník

Vážená paní, pane.

Jsem studentem třetího ročníku Ekonomické fakulty VŠB-TUO, obor Management, a chtěl bych Vás požádat o vyplnění mého dotazníku, který mi bude sloužit ke zpracování bakalářské práce. Tématem mé práce je problematika loajality pracovníků jako významné složky sociálního potenciálu organizace. Vámi poskytnuté informace nebudou nijak zneužity a budou sloužit pro potřeby mé práce a příslušného pracoviště Vaší společnosti. Dotazník je anonymní.

Předem Vám děkuji za zodpovědný přístup k vyplňování dotazníku a rovněž za Vaši trpělivost a ochotu.

Radomír Mikoláš

1. **Jste:**

- a) muž
- b) žena

2. **Vaše věková skupina**

- | | | |
|---------|-------------|---------|
| 18 - 25 | 25 - 35 | 35 - 45 |
| 45 - 55 | 55 – a více | |

3. **Národnost**

.....

4. **Pozice ve společnosti**

.....

5. Jak dlouho pracujete pro Hyundai (let):

<i>Hodnocení (1 nejlepší, 6 nejhorší)</i>	1	2	3	4	5	6
Zajímavost práce						
Množství práce						
Platové povýšení						
Kariérní povýšení						
Zaměstnanecké výhody						
Flexibilita pracovní doby						
Pracovní podmínky (světlo, čistota, hluk, teplo)						
Jistota práce						
Vztahy s nadřízeným						

0 – 1
9 – 16

2 – 4
17 – a více

4 – 8

6. Jste spokojen/á se svou prací v následujících bodech:

7. Profesní rozvoj a kariérní růst

<i>Hodnocení (1 nejlepší, 6 nejhorší)</i>	1	2	3	4	5	6
Můžete využít při práci své schopnosti a dovednosti						
Jste spokojeni s podnikovým školením						

<i>Hodnocení (1 jsem hrdý, 6 nejsem hrdý)</i>						
Jste hrdý na své výsledky v práci						
Jste hrdý na svou společnost						

8. Spojujete s vaší společností svůj pracovní růst?

- a) ano
- b) ne

9. Motivuje vás více ... při dosahování lepších výsledků.

- a) uznání nadřízeného
- b) peněžní odměna

10. Co je stěžejní pro zaměstnání ve společnosti Hyundai?

- a) pouze mít dobré zaměstnání (práci)
- b) být zaměstnancem excelentní společnosti

11. **Uspokojuje vás vaše práce pro Hyundai?**
a) ano
b) ne
12. **Jak dlouho plánujete pracovat pro Hyundai (let)?**
.....
13. **Považujete za obvyklé pracovat v 1 firmě déle než 10 let?**
a) ano
b) ne
14. **Považujete za vhodné ukončit pracovní poměr v kratší době než 1 rok?**
a) ano
b) ne
15. **Dáváte přednost zvýšení platu nebo postupu na vyšší pozici?**
a) plat
b) pozice
16. **Jste ochoten plnit mimořádný úkol bez finančního ohodnocení, pokud je to nezbytné pro firmu?**
a) jsem
b) nejsem
17. **Byl byste ochoten pracovat u Vaší společnosti na jiném kontinentu déle než 3 měsíce a Vaše rodina by zůstala bydlet v ČR?**
a) ano
b) ne
18. **Byl byste ochoten pomoci řešit závažné úkoly podniku v sobotu i neděli?**
a) ne
b) ano
19. **Pro muže: Pokud jste muž, preferujete práci ve velkém kolektivu žen?**
Pro ženy: Pokud jste žena, preferujete práci ve velkém kolektivu mužů?
a) ne
b) ano
20. **Pro muže: Pokud jste muž, vadilo by Vám, kdyby byla Vaše šéfová žena?**
Pro ženy: Pokud jste žena, vadilo by Vám, kdyby byl Váš šéf muž?
a) ne
b) ano

21. Potěšilo by Vás, kdyby Váš oblíbený sportovní tým nesl jméno Vaší společnosti?

a) ano

b) ne

22. Uspořádejte podle pořadí osobních priorit:

	Pořadí (1nejpreferovanější – 6 nejméně preferované)
<i>Rodina</i>	
<i>Vlastní zdraví</i>	
<i>Volný čas</i>	
<i>Osobní majetek</i>	
<i>Práce</i>	
<i>Pracovní kolektiv</i>	

23. Uspořádejte podle pořadí osobních priorit:

	Pořadí (1nejpreferovanější – 6 nejméně preferované)
<i>Město nebo obec, kde žijete</i>	
<i>Vaše rodina</i>	
<i>Kvalitní životní prostředí</i>	
<i>Podnik, kde pracujete</i>	
<i>Škola, kterou jste absolvoval</i>	
<i>Práce v týmu</i>	

Děkuji za Váš strávený čas

Rađomír Mikoláš

Příloha 3 – Dotazník v angličtině

Questionnaire

Dear Ladies and Gentlemen.

I am a third year student at the Faculty of Economics VŠB – Technical University of Ostrava, department of Management. I would like to ask you to fill in my questionnaire which will be used for my bachelor thesis. The topic of my thesis is the problem of workers' loyalty as an important part of a social potential of an organization. The information provided by you will not be abused and will be used pro my bachelor thesis and a concerned department of your company only. The questionnaire is anonymous.

Thank you in advance for your responsible approach to the questionnaire and your patience and wiliness.

Radomír Mikoláš

1. Are you

- a) male
- b) female

2. Your age group

- | | | |
|---------|----------------|---------|
| 18 - 25 | 25 - 35 | 35 - 45 |
| 45 - 55 | 55 – and above | |

3. Nationality

.....

4. Position at your company

.....

5. How long have you been working for Hyundai (years)

0 – 1

2 – 4

4 – 8

9 – 16

17 – and more

6. Are you satisfied with your job in the following points

<i>Rating (1 the best, 6the worst)</i>	1	2	3	4	5	6
Appeal of work						
Quantity of work						
Salary increase						
Promotion						
Employee benefits						
Flexibility of working hours						
Working conditions (light, cleanliness, noise, warmth)						
Job security						
Relationship with superiors						

7. Professional development and a career growth

<i>Rating (1 the best, 6the worst)</i>	1	2	3	4	5	6
You use your skills and abilities at work						
You are satisfied with on-the-job training						

<i>Rating (1 I am proud, 6 I am not proud)</i>						
Are you proud of your working results?						
Are you proud of your company?						

8. Do you connect your professional growth with yours company?

a) yes, I connect

b) no, I don't connect

9. What motivates you more ... when getting better results.

a) praise from your superior

b) financial bonus

10. What is fundamental for you as an employee of Hyundai?

a) to have a good job

b) be an employee of an excellent company

11. Is your job in Hyundai satisfies?

- a) yes
- b) no

12. How long are you planning to work for Hyundai (years)?

.....

13. Do you consider it common to work for a company for more than ten years?

- a) yes
- b) no

14. Do you think it is appropriate to terminate employment in shorter time than a year?

- a) yes
- b) no

15. Do you prefer a pay rise to a promotion?

- a) pay rise
- b) promotion

16. Are you willing to do extra work if it is necessary for company without getting extra money for it?

- a) yes, I am
- b) no, I am not

17. Would you be willing to move to a different continent if the company required it, for longer than three months provided your family would stay in the Czech republic?

- a) yes
- b) no

18. Would you be willing to help dealing with important tasks of your company at the weekend?

- a) no
- b) yes

19. *For men:* If you are a man, do you prefer to work in a big team of women?

***For women:* If you are a woman, do you prefer to work in a big team of men?**

- a) no, I do not
- b) yes, I do

20. **For men:** Would you mind your boss to be female?

For women: Would you mind your boss to be male?

a) no, I would not

b) yes, I would

21. **Would it please you if your favourite sport team was supported by your company?**

a) yes, it would

b) no, it would not

22. **Organise according to your personal priorities:**

	<i>Rating(1 most prefer – 6 least prefer)</i>
<i>Family</i>	
<i>Your health</i>	
<i>Free time</i>	
<i>Personal assets</i>	
<i>Work</i>	
<i>Work team</i>	

23. **Organise according to your personal priorities:**

	<i>Rating (1 most prefer – 6 least prefer)</i>
<i>Town or village where you live</i>	
<i>Your family</i>	
<i>Quality of the environment</i>	
<i>Company where you work</i>	
<i>School where you graduated</i>	
<i>Work in team</i>	

Thank you for yours spend time

Rađomír Miřoláš

Příloha 4 - Konfucianismus¹

Konfucianismu je jeden z hlavních ideových proudů starověké Číny, vycházející z Konfuciova učení. Hlavní náplní konfucianismu je etika zaměřená ke sladění zájmů individua, společnosti a státu, stanovující společenské normy a povinnosti člověka (zvláště poslušnost vůči starším a nadřízeným). Politická funkce konfucianismu spočívala v ideologické podpoře mocenské struktury státu. Pokračovatelé rozvíjeli Konfuciovo učení různým směrem. Významnými stoupenci konfucianismu byli Meng-c', Sün-c' (asi 298-238 př.n.l.), který podal materialistickou interpretaci základních konfuciánských pojmů, Tung Čung-šu je tvůrce oficiální konfuciánské doktríny, která se stala státní filozofií. Od 3. století vliv konfucianismu slábl. V 10. století došlo však k jeho opětovnému rozkvětu v neokonfucianismu.

¹ <http://encyklopedie.seznam.cz/heslo/59626-konfucianismus>, staženo dne: 24.3.2008

Příloha 5 – Statistické metody

V bakalářské práci byly použity tyto vzorce:

Prostý aritmetický průměr: $\bar{x} = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_N}{N} = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N x_i$ ¹

kde: x_i ... i-tý prvek
 N ... celkový počet prvků
 i ... i-tý člen

Korelace: $r_{xy} = \frac{m_{11} - m_{10} \cdot m_{01}}{\sqrt{(m_{20} - m_{10}^2) \cdot (m_{02} - m_{01}^2)}}$ ²

kde: m_k ... empirický počáteční moment k-tého řádu
 m_{10} ... průměrná hodnota x
 m_{01} ... průměrná hodnota y
 m_{11} ... průměrná hodnota $x \cdot y$
 m_{20} ... průměrná hodnota x^2
 m_{02} ... průměrná hodnota y^2

¹ Zdroj: Madryová, Sylaby k předmětu aplikovaná statistika, str. 17

² Zdroj: Madryová, Sylaby k předmětu aplikovaná statistika, str. 122

Priloha 6 - Tabulka 1

		6.Spokojenost se svou prací																																																							
		Zajímavost práce					Množství práce					Platové povýšení					Kariérní povýšení					Zaměstnanecké výhody					Flexibilita pracovní doby					Pracovní podmínky					Jistota práce					Vztah s nadřízeným															
Hodnocení (1 nejlepší, 6 nejhorší)		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6														
Celkem	34	5	11	10	5	3	0	4	6	14	4	3	2	3	5	6	2	8	8	3	3	7	7	5	8	3	5	9	7	9	1	1	3	5	5	3	17	1	7	11	7	5	3	6	14	9	3	1	1	8	15	6	2	2	1		
Češi	21	3	6	7	4	1	0	2	3	10	2	2	2	1	2	3	1	5	8	1	1	3	5	2	8	1	2	5	6	6	1	1	0	1	1	3	15	1	5	3	5	4	3	6	10	3	1	0	1	6	9	3	1	1	1		
Korejci	13	2	5	3	1	2	0	2	3	4	2	1	0	2	3	3	1	3	0	2	2	4	2	3	0	2	3	4	1	3	0	0	3	4	4	0	2	0	2	8	2	1	0	0	4	6	2	1	0	2	6	3	1	1	0		
Ženy	8	2	1	3	2	0	0	1	1	5	0	0	0	1	3	0	0	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	3	1	1	0	0	0	0	3	0	5	0	3	1	2	0	2	3	2	3	0	0	0	3	4	1	0	0	0
Češky	6	2	0	2	2	0	0	1	1	4	0	0	0	1	2	0	0	0	1	2	1	1	1	1	0	2	1	1	0	3	0	1	0	0	0	1	0	5	0	3	1	1	0	0	2	3	2	1	0	0	0	3	2	1	0	0	0
Korejky	2	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	
Muži	26	3	10	7	3	3	0	3	5	9	4	3	2	2	2	6	2	7	6	2	2	5	6	4	6	2	4	8	4	8	0	1	3	5	2	3	12	1	4	10	5	5	1	3	12	6	3	1	1	5	11	5	2	2	1		
Češi	15	1	6	5	2	1	0	1	2	6	2	2	2	0	0	3	1	4	6	0	0	0	2	4	2	6	0	1	5	3	6	0	1	0	1	0	3	10	1	2	2	5	4	1	3	8	2	1	0	1	3	7	2	1	1	1	
Věk 18 - 25	4	0	2	2	0	0	0	0	0	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	0	0	1	1	2	0	0	0	0	0	4	0	0	2	1	1	0	1	3	0	0	0	0	1	3	0	0	0	0		
Junior specialista	3	0	1	2	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	1	0	0	0	0	0	3	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0		
Dělník práce pro H.	0-1	3	0	1	2	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	3	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0			
Senior operátor	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0		
Dělník práce pro H.	0-1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0		
Věk 25 - 35	8	0	3	3	2	0	0	0	0	2	3	0	1	2	0	0	0	2	1	2	2	0	0	2	2	1	2	0	0	2	2	4	0	0	0	1	0	2	5	1	1	0	4	2	0	1	4	2	1	0	0	1	3	2	1	1	0
Asistent	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	
Dělník práce pro H.	0-1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0		
Junior specialista	5	0	1	2	2	0	0	0	0	1	1	0	1	2	0	0	0	1	1	2	0	0	0	1	1	1	0	0	2	0	3	0	0	0	0	0	1	4	1	1	0	3	0	0	1	3	1	0	0	0	0	2	1	1	1	0	
Dělník práce pro H.	0-1	4	0	1	2	2	0	0	0	1	1	0	1	2	0	0	0	1	1	2	0	0	0	1	1	1	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	3	0	0	1	2	1	0	0	0	1	1	1	1	0			
1-2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0		
Specialista	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0		
Dělník práce pro H.	0-1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0		
Senior operátor	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0		
Dělník práce pro H.	0-1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0		
Věk 25 - 35	8	0	3	3	2	0	0	0	0	2	3	0	1	2	0	0	0	2	1	2	2	0	0	2	2	1	2	0	0	2	2	4	0	0	0	1	0	2	5	1	1	0	4	2	0	1	4	2	1	0	0	1	3	2	1	1	0
Asistent	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	
Dělník práce pro H.	0-1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0		
Junior specialista	5	0	1	2	2	0	0	0	0	1	1	0	1	2	0	0	0	1	1	2	0	0	0	1	1	1	0	0	2	0	3	0	0	0	0	0	0	1	4	1	1	0	3	0	0	1	3	1	0	0	0	0	2	1	1	1	0
Dělník práce pro H.	0-1	4	0	1	2	2	0	0	0	1	1	0	1	2	0	0	0	1	1	2	0	0	0	1	1	1	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0			
1-2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0</				

Příloha 7 - Tabulka 2

		7. Profesní rozvoj a kariérní růst																							
		Využití schopností a dovedností v práci						Spokojenost s podnikovým školením						Hrdost na své výsledky						Hrdost na společnost					
Hodnocení (1 nejlepší, 6 nejhorší)		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Celkem	34	5	11	6	6	4	2	4	7	8	6	5	3	7	12	9	1	5	0	11	8	5	3	5	2
Češi	21	3	4	5	5	3	1	3	4	3	4	4	3	4	6	7	1	3	0	6	3	4	3	4	1
Korejci	13	2	7	1	1	1	1	1	3	5	2	1	0	3	6	2	0	2	0	5	5	1	0	1	1
Ženy	8	2	3	1	2	0	0	2	1	2	1	1	1	2	2	4	0	0	0	1	3	3	0	1	0
Češky	6	2	1	1	2	0	0	2	1	1	0	1	1	2	1	3	0	0	0	1	2	2	0	1	0
Korejky	2	0	2	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0
Muži	26	3	8	5	4	4	2	2	6	6	5	4	2	5	10	5	1	5	0	10	5	2	3	4	2
Češi	15	1	3	4	3	3	1	1	3	2	4	3	2	2	5	4	1	3	0	5	1	2	3	3	1
Korejci	11	2	5	1	1	1	1	1	3	4	1	1	0	3	5	1	0	2	0	5	4	0	0	1	1
Ženy	8	2	3	1	2	0	0	2	1	2	1	1	1	2	2	4	0	0	0	1	3	3	0	1	0
Češky	6	2	1	1	2	0	0	2	1	1	0	1	1	2	1	3	0	0	0	1	2	2	0	1	0
Věk 18 - 25	3	0	0	1	2	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	2	0	0	0	0	1	1	0	1	0
Asistent	2	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0
Délka práce pro H.	0 - 1			1	1				1				1		1						1				
Junior specialista	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Délka práce pro H.	0 - 1				1							1				1								1	
Věk 25 - 35	3	2	1	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	2	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0
Junior specialista	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Délka práce pro H.	1 - 2		1						1						1						1				
Specialista	2	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
Délka práce pro H.	0 - 1		1						1						1										
1 - 2	1	1							1					1						1					
Korejky	2	0	2	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0
Věk 25 - 35	2	0	2	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0
Junior specialista	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Délka práce pro H.	0 - 1		1						1						1						1				
Specialista	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Délka práce pro H.	0 - 1		1						1						1						1				
Muži	0	3	8	5	4	4	2	2	6	6	5	4	2	5	10	5	1	5	0	10	5	2	3	4	2
Češi	0	1	3	4	3	3	1	1	3	2	4	3	2	2	5	4	1	3	0	5	1	2	3	3	1
Věk 18 - 25	4	0	1	1	2	0	0	0	0	0	2	1	1	0	1	2	1	0	0	0	0	1	3	0	0
Junior specialista	3	0	0	1	2	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	2	1	0	0	0	0	1	2	0	0
Délka práce pro H.	0 - 1			1	2						1	1	1		2	1					1	2			
Senior operátor	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Délka práce pro H.	0 - 1			1							1				1										
Věk 25 - 35	8	0	2	2	0	3	1	0	2	1	2	2	1	0	4	2	0	2	0	3	1	1	0	3	0
Asistent	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Délka práce pro H.	0 - 1			1							1				1						1				
Junior specialista	5	0	0	1	0	3	1	0	1	1	0	2	1	0	2	1	0	2	0	1	0	1	0	3	0
Délka práce pro H.	0 - 1					3	1			1		2	1		1	1		2					3		
1 - 2	4			1						1					1						1				
Specialista	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Délka práce pro H.	0 - 1		1						1						1						1				
Senior operátor	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Délka práce pro H.	0 - 1		1								1				1										
Věk 35 - 45	2	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1
Specialista	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Délka práce pro H.	0 - 1		1						1						1						1				
Manager	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Délka práce pro H.	2 - 4			1						1					1										
Věk 45 - 55	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Specialista	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Délka práce pro H.	0 - 1			1						1					1						1				
Korejci	0	2	5	1	1	1	1	1	3	4	1	1	0	3	5	1	0	2	0	5	4	0	0	1	1
Věk 25 - 35	2	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0
Specialista	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0
Délka práce pro H.	4 - 8						1					1				1							1		
Manager	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Délka práce pro H.	9 - 16			1						1					1						1				
Věk 35 - 45	6	0	3	1	1	1	1	0	0	2	3	1	0	0	3	1	0	1	0	1	4	0	0	0	1
Consultant	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1
Délka práce pro H.	0 - 1					1					1					1									
Manager	3	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	2	1	0	0	0	0	3	0	0	0	0
Délka práce pro H.	2 - 4			1						1					1						1				
9 - 16	2	1	1							1	1				1	1				2					
Generální manager	2	0	2	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0
Délka práce pro H.	9 - 16		1							1					1						1				
17 a více	1		1							1					1						1				
Věk 45 - 55	3	2	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	2	1	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0
Generální manager	3	2	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	2	1	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0
Délka práce pro H.	17 a více		2	1					1		1				2	1				3					

		8. Spojujete s vaší s		9. Motivuje vás více		10. Co je stěžení pro		11. Uspokojuje vás		12. Jak dlouho plánu		13. Považujete za ot		14. Považujete za v	
		a) Ano	b) Ne	a) Uznání	b) Peněžen	a) Pouze	b) Být zam	a) Ano	b) Ne			a) Ano	b) Ne	a) Ano	b) Ne
Celkem	34	27	6	13	18	15	17	26	8			21	12	7	27
Češi	21	15	5	5	14	8	12	14	7			10	11	4	17
Korejci	13	12	1	8	4	7	5	12	1			11	1	3	10
Ženy	8	5	2	3	3	2	4	6	2			3	4	1	7
Češky	6	4	1	2	2	1	4	5	1			2	4	1	5
Korejky	2	1	1	1	1	1	0	1	1			1	0	0	2
Muži	26	22	4	10	15	13	13	20	6			18	8	6	20
Češi	15	11	4	3	12	7	8	9	6			8	7	3	12
Korejci	11	11	0	7	3	6	5	11	0			10	1	3	8
Ženy	8	5	2	3	3	2	4	6	2			3	4	1	7
Češky	6	4	1	2	2	1	4	5	1			2	4	1	5
Věk 18 - 25	3	1	1	1	1	1	2	2	1			1	2	1	2
Asistent	2	1	1	1	0	1	1	2	0			1	1	0	2
Délka práce pro H.	0 - 1	1	1	1	1	1	1	2	1	max. 10, nevím		1	1	1	2
Junior specialista	1	0	0	0	1	0	1	0	1			0	1	1	0
Délka práce pro H.	0 - 1	1	1	1	1	1	1	1	1	1 - 2		1	1	1	1
Věk 25 - 35	3	3	0	1	1	0	2	3	0			1	2	0	3
Junior specialista	1	1	0	1	0	0	1	1	0			0	1	0	1
Délka práce pro H.	1 - 2	1	1	1	1	1	1	1	1	nevím		1	1	1	2
Specialista	2	2	0	0	1	0	1	2	0			1	1	0	2
Délka práce pro H.	0 - 1	1	1	1	1	1	1	1	1	3 - 5		1	1	1	1
1 - 2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2		1	1	1	1
Korejky	2	1	1	1	1	1	0	1	1			1	0	0	2
Věk 25 - 35	2	1	1	1	1	1	0	1	1			1	0	0	2
Junior specialista	1	1	0	1	0	1	0	1	0			1	0	0	1
Délka práce pro H.	0 - 1	1	1	1	1	1	1	1	1	Neplánuji		1	1	1	1
Specialista	1	0	1	0	1	0	0	0	1			0	1	0	1
Délka práce pro H.	0 - 1	1	1	1	1	1	1	1	1	1?		1	1	1	1
Muži	0	22	4	10	15	13	13	20	6			18	8	6	20
Češi	0	11	4	3	12	7	8	9	6			8	7	3	12
Věk 18 - 25	4	3	1	0	4	4	0	2	2			2	2	1	3
Junior specialista	3	2	1	0	3	3	0	1	2			1	2	1	2
Délka práce pro H.	0 - 1	2	1	3	3	3	1	1	2	Záleží na okolnostech		1	2	1	2
Senior operátor	1	1	0	0	1	1	0	1	0			1	0	0	1
Délka práce pro H.	0 - 1	1	1	1	1	1	1	1	1	+ 5 - možná délka		1	1	1	1
Věk 25 - 35	8	5	3	2	6	3	5	4	4			5	3	2	6
Asistent	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1
Délka práce pro H.	0 - 1	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1
Junior specialista	5	3	2	2	3	3	2	1	4			2	3	2	3
Délka práce pro H.	0 - 1	2	2	1	3	3	1	4	4	do důchodu, 3, 2		2	2	2	2
1 - 2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2 a více		1	1	1	1
Specialista	1	1	0	0	1	0	1	1	0			1	0	0	1
Délka práce pro H.	0 - 1	1	1	1	1	1	1	1	1	10		1	1	1	1
Senior operátor	1	1	0	0	1	0	1	1	0			1	0	0	1
Délka práce pro H.	0 - 1	1	1	1	1	1	1	1	1	45		1	1	1	1
Věk 35 - 45	2	2	0	1	1	0	2	2	0			0	2	0	2
Specialista	1	1	0	0	1	0	1	1	0			0	1	0	1
Délka práce pro H.	0 - 1	1	1	1	1	1	1	1	1	30+		1	1	1	1
Manager	1	1	0	1	0	0	1	1	0			0	1	0	1
Délka práce pro H.	2 - 4	1	1	1	1	1	1	1	1	20		1	1	1	1
Věk 45 - 55	1	1	0	0	1	0	1	1	0			1	0	0	1
Specialista	1	1	0	0	1	0	1	1	0			1	0	0	1
Délka práce pro H.	0 - 1	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1
Korejci	0	11	0	7	3	6	5	11	0			10	1	3	8
Věk 25 - 35	2	2	0	1	1	1	1	2	0			2	0	0	2
Specialista	1	1	0	0	1	0	1	1	0			1	0	0	1
Délka práce pro H.	4 - 8	1	1	1	1	1	1	1	1	30		1	1	1	1
Manager	1	1	0	1	0	1	0	1	0			1	0	0	1
Délka práce pro H.	9 - 16	1	1	1	1	1	1	1	1	Navždy		1	1	1	1
Věk 35 - 45	6	6	0	4	2	4	2	6	0			5	1	3	3
Consultant	1	1	0	1	0	1	0	1	0			0	1	1	0
Délka práce pro H.	0 - 1	1	1	1	1	1	1	1	1	více než 2		1	1	1	1
Manager	3	3	0	1	2	2	1	3	0			3	0	1	2
Délka práce pro H.	2 - 4	1	1	1	1	1	1	1	1	10		1	1	1	1
9 - 16	2	2	2	2	2	2	2	2	2	10, celý život		2	2	1	1
Generální manager	2	2	0	2	0	1	1	2	0			2	0	1	1
Délka práce pro H.	9 - 16	1	1	1	1	1	1	1	1	do důchodu		1	1	1	1
17 a více	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Více než 10		1	1	1	1
Věk 45 - 55	3	3	0	2	0	1	2	3	0			3	0	0	3
Generální manager	3	3	0	2	0	1	2	3	0			3	0	0	3
Délka práce pro H.	17 a více	3	3	2	1	2	3	3	3	10 - do důchodu, do		3	3	3	3

		Dáváte přednost : 16. Jste ochoten plnit 17. Byste ochoten 18. Byste ochoten 19. Pokud jste muž, p 20. Pokud jste muž, v.21. Potěšilo by Vás, k															
		a) Plat	b) Pozice	a) Jsem	b) Nejsem	a) Ano	b) Ne	a) Ne	b) Ano	a) Ne	b) Ano	a) Ne	b) Ano	a) Ne	b) Ano	a) Ano	b) Ne
Celkem	34	20	12	23	11	25	6	11	23	18	12	29	4	24	10		
Češi	21	14	6	13	8	14	6	8	13	11	7	21	0	11	10		
Korejci	13	6	6	10	3	11	0	3	10	7	5	8	4	13	0		
Ženy	8	6	2	4	4	4	2	6	2	4	2	8	0	6	2		
Česky	6	4	2	4	2	4	2	4	2	2	2	6	0	4	2		
Korejky	2	2	0	0	2	0	0	2	0	2	0	2	0	2	0		
Muži	26	14	10	19	7	21	4	5	21	14	10	21	4	18	8		
Češi	15	10	4	9	6	10	4	4	11	9	5	15	0	7	8		
Korejci	11	4	6	10	1	11	0	1	10	5	5	6	4	11	0		
Ženy	8	6	2	4	4	4	2	6	2	4	2	8	0	6	2		
Česky	6	4	2	4	2	4	2	4	2	2	2	6	0	4	2		
Věk 18 - 25	3	3	0	1	2	2	1	3	0	1	2	3	0	1	2		
Asistent	2	2	0	1	1	1	1	2	0	0	2	2	0	1	1		
Délka práce pro H.	0 - 1	2	2	1	1	1	1	2	0	2	2	2	0	1	1		
Junior specialista	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1		
Délka práce pro H.	0 - 1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Věk 25 - 35	3	3	1	2	3	0	2	1	2	1	0	3	0	3	0		
Junior specialista	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0		
Délka práce pro H.	1 - 2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Specialista	2	2	0	2	0	2	0	0	2	1	0	2	0	2	0		
Délka práce pro H.	0 - 1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
1 - 2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Korejky	2	2	0	0	2	0	0	2	0	2	0	2	0	2	0		
Věk 25 - 35	2	2	0	0	2	0	0	2	0	2	0	2	0	2	0		
Junior specialista	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0		
Délka práce pro H.	0 - 1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Specialista	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0		
Délka práce pro H.	0 - 1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Muži	0	14	10	19	7	21	4	5	21	14	10	21	4	18	8		
Češi	0	10	4	9	6	10	4	4	11	9	5	15	0	7	8		
Věk 18 - 25	4	4	2	1	2	3	0	1	3	2	1	4	0	0	4		
Junior specialista	3	2	1	1	2	2	0	1	2	2	0	3	0	0	3		
Délka práce pro H.	0 - 1	3	2	1	2	2	2	1	2	2	2	3	0	0	3		
Senior operátor	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1		
Délka práce pro H.	0 - 1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Věk 25 - 35	8	7	1	4	4	4	4	3	5	4	4	8	0	4	4		
Asistent	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0		
Délka práce pro H.	0 - 1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Junior specialista	5	4	1	2	3	2	3	3	2	3	2	5	0	1	4		
Délka práce pro H.	0 - 1	4	4	1	3	1	3	3	1	2	2	4	0	1	4		
1 - 2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Specialista	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0		
Délka práce pro H.	0 - 1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Senior operátor	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0		
Délka práce pro H.	0 - 1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Věk 35 - 45	2	2	0	2	0	2	0	0	2	2	0	2	0	2	0		
Specialista	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0		
Délka práce pro H.	0 - 1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Manager	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0		
Délka práce pro H.	2 - 4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Věk 45 - 55	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0		
Specialista	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0		
Délka práce pro H.	0 - 1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Korejci	0	4	6	10	1	11	0	1	10	5	5	6	4	11	0		
Věk 25 - 35	2	1	1	1	1	2	0	0	2	0	2	1	1	2	0		
Specialista	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0		
Délka práce pro H.	4 - 8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Manager	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0		
Délka práce pro H.	9 - 16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Věk 35 - 45	6	3	2	6	0	6	0	1	5	3	2	3	2	6	0		
Consultant	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0		
Délka práce pro H.	0 - 1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Manager	3	3	0	3	0	3	0	1	2	2	1	2	1	3	0		
Délka práce pro H.	2 - 4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
9 - 16	2	2	2	2	0	2	0	0	2	1	1	1	1	2	0		
Generální manager	2	0	1	2	0	2	0	0	2	1	0	1	0	2	0		
Délka práce pro H.	9 - 16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
17 a více	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Věk 45 - 55	3	0	3	3	0	3	0	0	3	2	1	2	1	3	0		
Generální manager	3	0	3	3	0	3	0	0	3	2	1	2	1	3	0		
Délka práce pro H.	17 a více	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	1	3	0		

Příloha 10 - Tabulka 5

			22. Uspořádejte podle pořadí osobních priorit						23. Uspořádejte podle pořadí osobních priorit					
			Rodina	Vlastní zdr	Volný čas	Osobní maj	Práce	Pracovní k	Město neb	Vaše rodin	Kvalitní živ	Podnik, kd	Škola, kter	Práce v tým
Celkem	34		1,48	1,97	4,39	4,27	4,27	4,61	3,73	1,09	3,21	3,67	4,88	3,79
Češi	21		1,57	2,00	4,00	4,67	4,24	4,52	3,48	1,19	3,48	4,10	5,00	3,76
Korejci	13		1,33	1,92	5,08	3,58	4,33	4,75	4,55	1,00	3,00	3,18	5,09	4,18
Ženy	8		1,27	2,23	3,85	4,50	4,27	4,88	3,04	1,00	3,56	3,79	5,56	4,04
Česky	6		1,25	2,13	3,75	4,50	4,38	5,00	3,13	1,00	3,25	4,00	5,50	4,13
Korejky	2		1,0	2,0	4,0	3,0	6,0	5,0	3,0	1,0	2,5	3,5	5,5	5,5
Muži	26		1,56	1,92	4,60	4,20	4,24	4,48	4,08	1,17	3,33	3,71	4,88	3,83
Češi	15		1,7	1,9	4,1	4,5	4,4	4,3	3,6	1,3	3,5	4,1	4,8	3,8
Korejci	11		1,4	1,9	5,3	3,7	4,0	4,7	4,9	1,0	3,1	3,1	5,0	3,9
Ženy	8		1,25	2,13	3,75	4,50	4,38	5,00	3,13	1,00	3,25	4,00	5,50	4,13
Česky	6		1,33	2,17	3,67	5,00	3,83	5,00	3,17	1,00	3,50	4,17	5,50	3,67
Věk 18 - 25	3	3	1,33	2,67	4,00	4,67	3,33	5,00	3,00	1,00	4,33	3,67	5,67	3,33
Asistent		2	1,5	3	4,5	5	2,5	4,5	2,5	1	5,5	3	5,5	3,5
Délka práce pro H.	0 - 1	2	3	6	9	10	5	9	5	2	11	6	11	7
Junior specialista		1	1	2	3	4	5	6	4	1	2	5	6	3
Délka práce pro H.	0 - 1	1	1	2	3	4	5	6	4	1	2	5	6	3
Věk 25 - 35	3	3	1,33	1,67	3,33	5,33	4,33	5,00	3,33	1,00	2,67	4,67	5,33	4,00
Junior specialista		1	1	2	3	4	6	5	2	1	4	5	6	3
Délka práce pro H.	1 - 2	1	1	2	3	4	6	5	2	1	4	5	6	3
Specialista		2	1,5	1,5	3,5	6	3,5	5	4	1	2	4,5	5	4,5
Délka práce pro H.	0 - 1	1	2	1	4	6	3	5	5	1	2	3	6	4
Délka práce pro H.	1 - 2	1	1	2	3	6	4	5	3	1	2	6	4	5
Korejky	2		1,0	2,0	4,0	3,0	6,0	5,0	3,0	1,0	2,5	3,5	5,5	5,5
Věk 25 - 35	2	2	1,0	2,0	4,0	3,0	6,0	5,0	3,0	1,0	2,5	3,5	5,5	5,5
Junior specialista		1	1	2	4	3	6	5	4	1	2	3	6	5
Délka práce pro H.	0 - 1	1	1	2	4	3	6	5	4	1	2	3	6	5
Specialista		1	1	2	4	3	6	5	2	1	3	4	5	6
Délka práce pro H.	0 - 1	1	1	2	4	3	6	5	2	1	3	4	5	6
Muži	26		1,56	1,92	4,60	4,20	4,24	4,48	4,08	1,17	3,33	3,71	4,88	3,83
Češi	15		1,67	1,93	4,13	4,53	4,40	4,33	3,60	1,27	3,47	4,07	4,80	3,80
Věk 18 - 25	4	4	1,5	1,5	3,75	4,75	5	4,5	2,75	1	4,25	4,5	5	3,5
Junior specialista		3	1,33	1,67	3,67	5,33	4,67	4,33	3,00	1,00	4,67	4,33	4,67	3,33
Délka práce pro H.	0 - 1	3	4	5	11	16	14	13	9	3	14	13	14	10
Senior operátor		1	2	1	4	3	6	5	2	1	3	5	6	4
Délka práce pro H.	0 - 1	1	2	1	4	3	6	5	2	1	3	5	6	4
Věk 25 - 35	8	8	2,00	1,88	3,75	4,38	4,63	4,38	3,50	1,50	2,88	4,63	4,38	4,13
Asistent		1	1	2	3	6	5	4	2	1	3	5	6	4
Délka práce pro H.	0 - 1	1	1	2	3	6	5	4	2	1	3	5	6	4
Junior specialista		5	2,4	1,6	3,2	4,4	5,2	4,2	3,8	1,8	2,6	5,4	3,4	4
Délka práce pro H.	0 - 1	4	11	6	12	16	21	18	15	8	10	22	11	18
Délka práce pro H.	1 - 2	1	1	2	4	6	5	3	4	1	3	5	6	2
Specialista		1	1	4	5	2	3	6	2	1	4	3	6	5
Délka práce pro H.	0 - 1	1	1	4	5	2	3	6	2	1	4	3	6	5
Senior operátor		1	2	1	6	5	3	4	5	1	3	2	6	4
Délka práce pro H.	0 - 1	1	2	1	6	5	3	4	5	1	3	2	6	4
Věk 35 - 45	2	2	1,00	2,00	6,00	4,00	3,50	4,50	5,50	1,00	3,50	2,00	5,50	3,50
Specialista		1	1	2	6	3	4	5	6	1	3	2	5	4
Délka práce pro H.	0 - 1	1	1	2	6	3	4	5	6	1	3	2	5	4
Manager		1	1	2	6	5	3	4	5	1	4	2	6	3
Délka práce pro H.	2 - 4	1	1	2	6	5	3	4	5	1	4	2	6	3
Věk 45 - 55	1	1	1	4	5	6	2	3	4	1	5	2	6	3
Specialista		1	1	4	5	6	2	3	4	1	5	2	6	3
Délka práce pro H.	0 - 1	1	1	4	5	6	2	3	4	1	5	2	6	3
Korejci	11		1,40	1,90	5,30	3,70	4,00	4,70	4,89	1,00	3,11	3,11	5,00	3,89
Věk 25 - 35	2	2	1,00	3,00	5,50	4,50	3,00	4,00	5,00	1,00	3,50	3,00	6,00	2,50
Specialista		1	1	2	6	3	4	5	5	1	4	2	6	3
Délka práce pro H.	4 - 8	1	1	2	6	3	4	5	5	1	4	2	6	3
Manager		1	1	4	5	6	2	3	5	1	3	4	6	2
Délka práce pro H.	9 - 16	1	1	4	5	6	2	3	5	1	3	4	6	2
35 - 45	6	6	1,4	1,8	5	3,4	4,4	5	4,6	1	2,6	3,4	4,4	5
Consultant		1												
Délka práce pro H.	0 - 1	1												
Manager		3	1,67	1,67	5,33	3,33	4,33	4,67	5,00	1,00	3,00	3,67	3,67	4,67
Délka práce pro H.	2 - 4	1	1	2	6	5	3	4	5	1	2	6	3	4
Délka práce pro H.	9 - 16	2	4	3	10	5	10	10	10	2	7	5	8	10
Generální manager		2	1	2	4,5	3,5	4,5	5,5	4	1	2	3	5,5	5,5
Délka práce pro H.	9 - 16	1	1	2	6	3	4	5	4	1	2	3	6	5
Délka práce pro H.	17 a více	1	1	2	3	4	5	6	4	1	2	3	5	6
45 - 55	3	3	1,67	1,33	5,67	3,67	4,00	4,67	5,50	1,00	4,00	2,50	5,50	2,50
Generální manager		3	1,67	1,33	5,67	3,67	4,00	4,67	5,5	1	4	2,5	5,5	2,5
Délka práce pro H.	17 a více	3	5	4	17	11	12	14	11	2	8	5	11	5

Resumé

FAKTORY PODPORUJÍCÍ LOAJALITU VE SMÍŠENÝCH MANAGERSKÝCH TÝMECH

Radomír Mikoláš

Bakalářská práce je zaměřena na porovnávání odlišností mezi českými a korejskými manažerskými týmy. Sledovaná problematika je velice aktuální a ojedinělá.

V první kapitole je provedeno srovnání českých a korejských zvyklostí, návyků a postojů v řízení. Čerpáno bylo především ze zahraničních pramenů a srovnání, které provedl Hofstede ve společnosti IBM v Jižní Koreji a Česku. Druhá kapitola se zaměřuje na analýzu odpovědí z dotazníku. Dotazník byl koncipován na zjišťování interkulturních odlišností Čechů a Korejců.

V závěrečné části následují doporučení, jak co nejlépe odstranit rozdílné postoje mezi Čechy a Korejci ve společnosti Hyundai Motor Manufacturing Czech.

Téma bakalářské práce je velice aktuální vzhledem k velkému přílivu korejských společností do Moravskoslezského kraje. Snahou bakalářské práce bylo zjištění rozporů mezi dvěma kulturami, které zatím nikdo z pohledu managementu neporovnával. Bakalářská práce nabízí také oporu pro další výzkumy v této oblasti.

Abstract

FACTORS WHICH IMPROVE LOYALTY IN MIXED MANAGERS' TEAMS

Radomír Mikoláš

The bachelor thesis is based on the matching different between Czech and Korean managers' teams. Matters are very actual and unique.

The first part matches Czech and Korean habits, styles and attitudes in a management. I extract information from abroad materials and studies which is done Mr Hofstede in the company IBM in the South Korea and in the Czech Republic. The second part is direct on the answers' analyse from the questioners. The questioner was draft to found culture different between Czech and Korean.

The recommendation who to put away different habits between Czech and Korean in the company Hyundai Motor Manufacturing Czech is in the final part.

The theme of the bachelor thesis is very actually because a lot of Korean company came to the Moravian-Silesian Region. The willingness of the bachelor thesis is found different between two cultures which anyone doesn't compare in management literature. Bachelor thesis offer support to another research in this area.